

**Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova**

Il ruolo del professionista nella rendicontazione di sostenibilità

Sarmeola, 1 dicembre 2021



- Focus sugli **stakeholder** e sui loro fabbisogni informativi
- Crescente **ruolo degli intangibili** nel successo dei modelli di business (es. marchi, brevetti, reputazione, competenze e skills, procedure, relazione con la clientela, alleanze, leadership, ecc.)
- Sostenibilità sociale ed ambientale (**CSR**)
- Rilevanza del **modello di business** e del piano industriale
- **Strategie internazionali**



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

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



Key steps for managing stakeholder reporting

Laying the groundwork

- ! Top management decision
- ! Determine objectives and resource allocation
- ! Set up task group
- ! Prepare management and employees

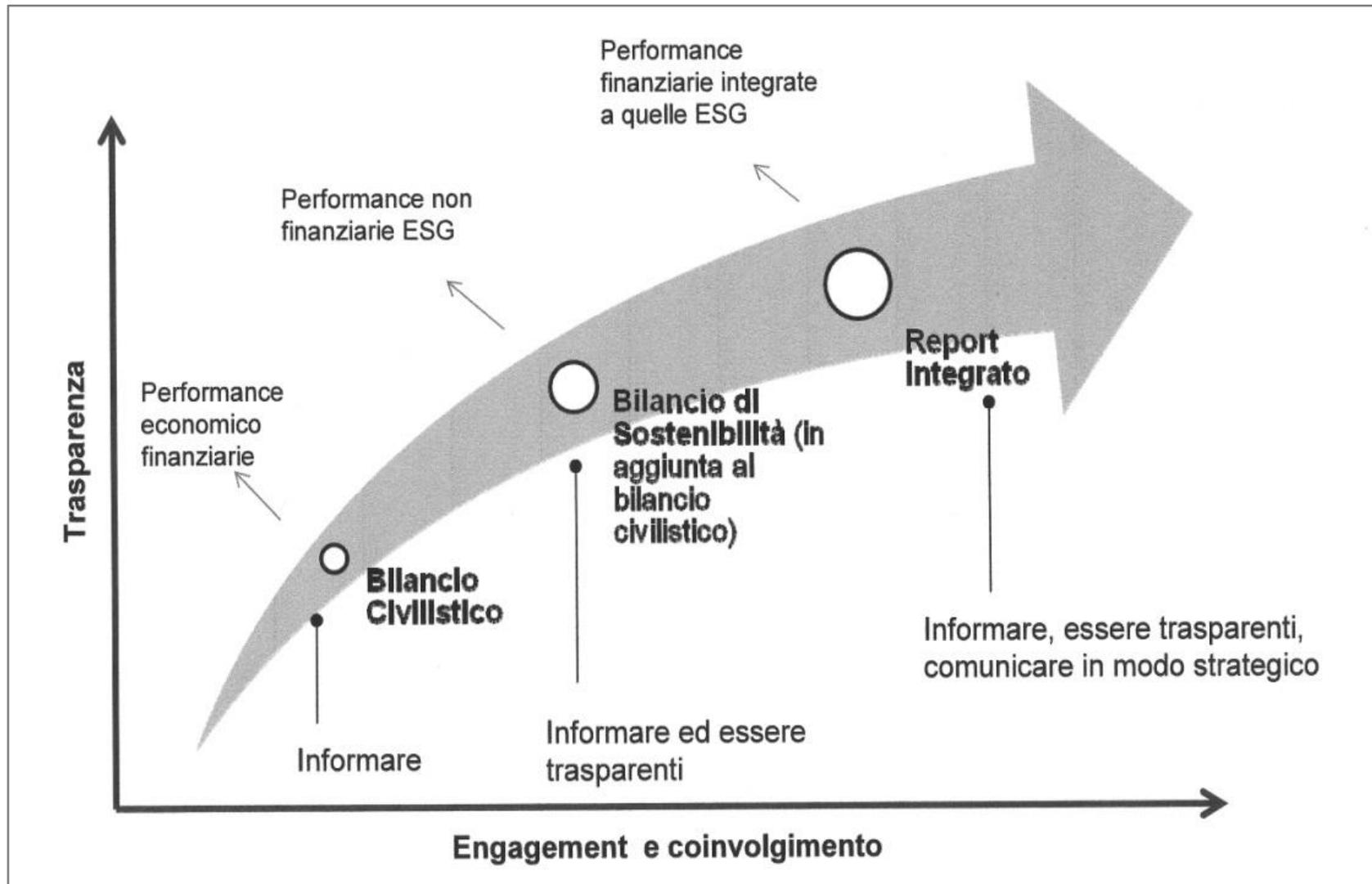
Embedding

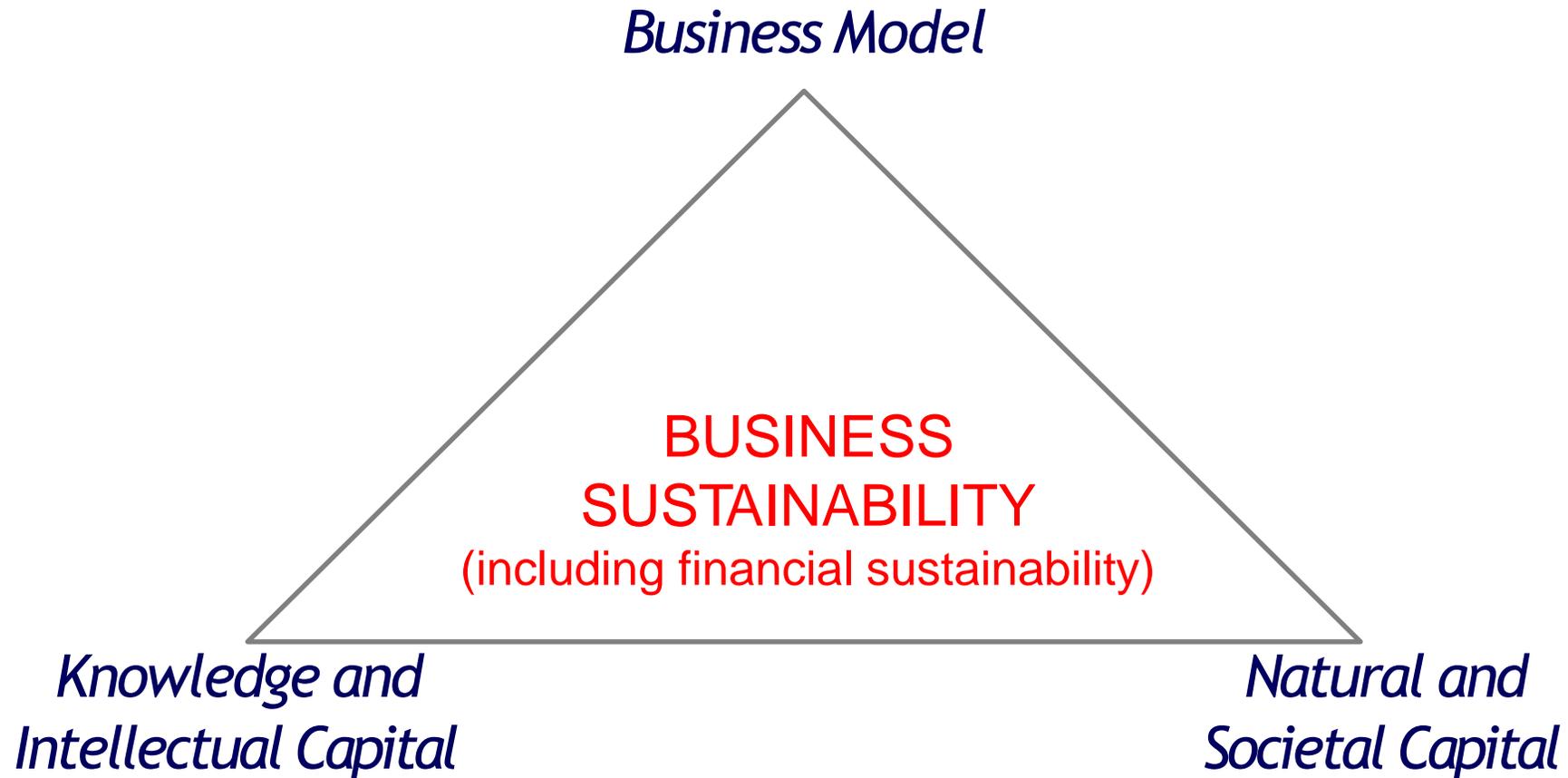
- ! Revise vision, strategy and values
- ! Identify key stakeholders and focus areas
- ! Identify values and critical success factors
- ! Stakeholder dialogue
- ! Determine KPIs
- ! Adapt management info. systems
- ! Monitor effectiveness for continuous improvement

Communicating

- ! Prepare the report
- ! Objectives, budget and action plan for improvements
- ! Verify the report
- ! Publish the report
- ! Consult stakeholders about performance and values

Source: Building Stakeholder Relations - Auditor circle, 1999

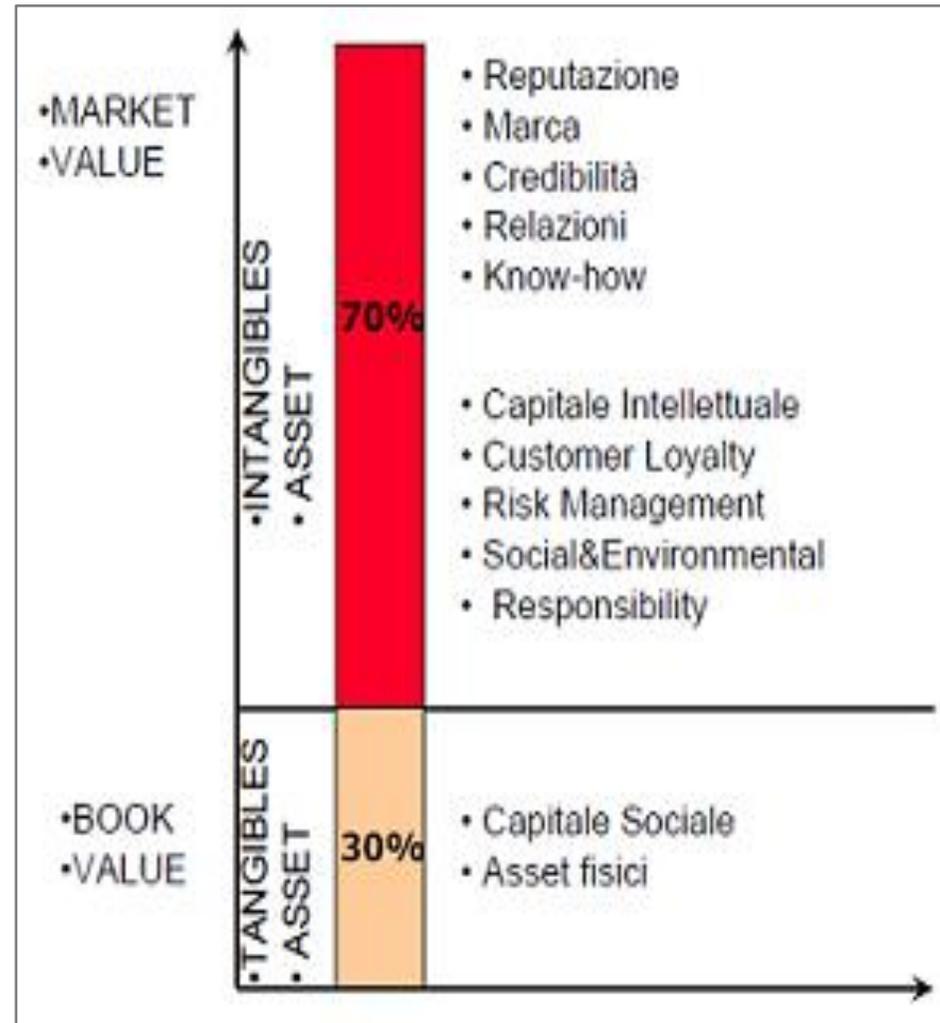




(WICI Intangibles Reporting Framework, 2016)



- avviamento
- intangibili internamente auto-generati
- assenti nei bilanci aziendali
- al centro di strategie di gestione e sviluppo

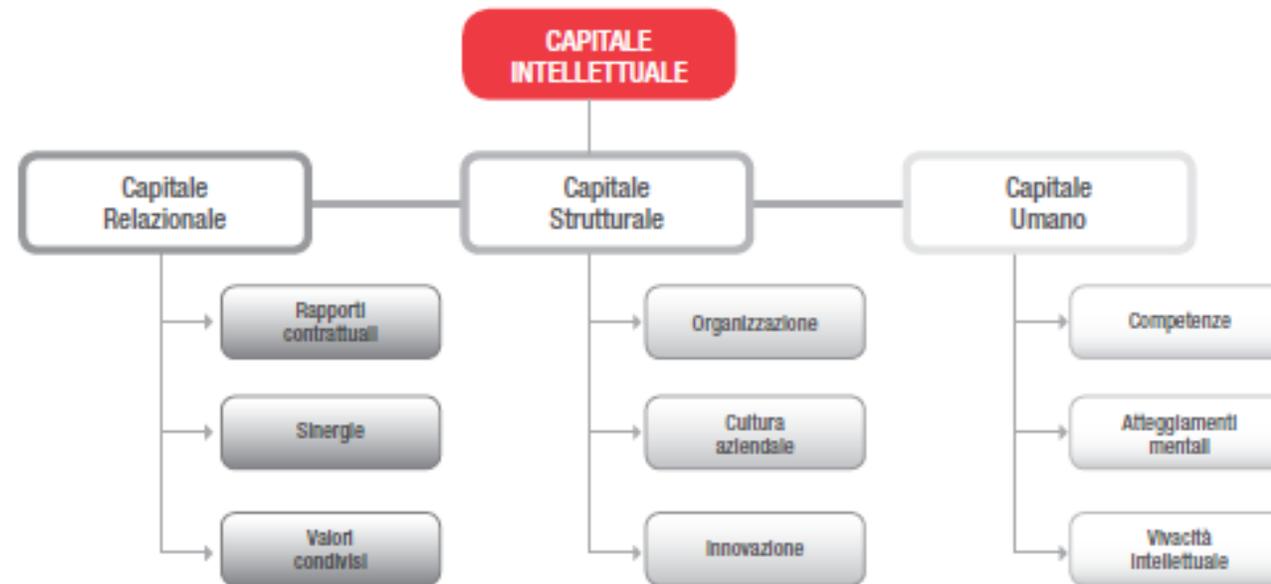




BILANCIO
DEL VALORE
ECONOMICO,
AMBIENTALE
E INTANGIBILE
2007



STRUTTURA DEL BILANCIO DEL VALORE INTANGIBILE DI BREMBO



<https://youtu.be/IhZ1rn9VSLI?list=PLB1784AEE11C271C3>



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



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

Stato patrimoniale *pro forma* con valorizzazione capitale intangibile

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





Tabella 2.1: La classificazione delle informazioni non finanziarie

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

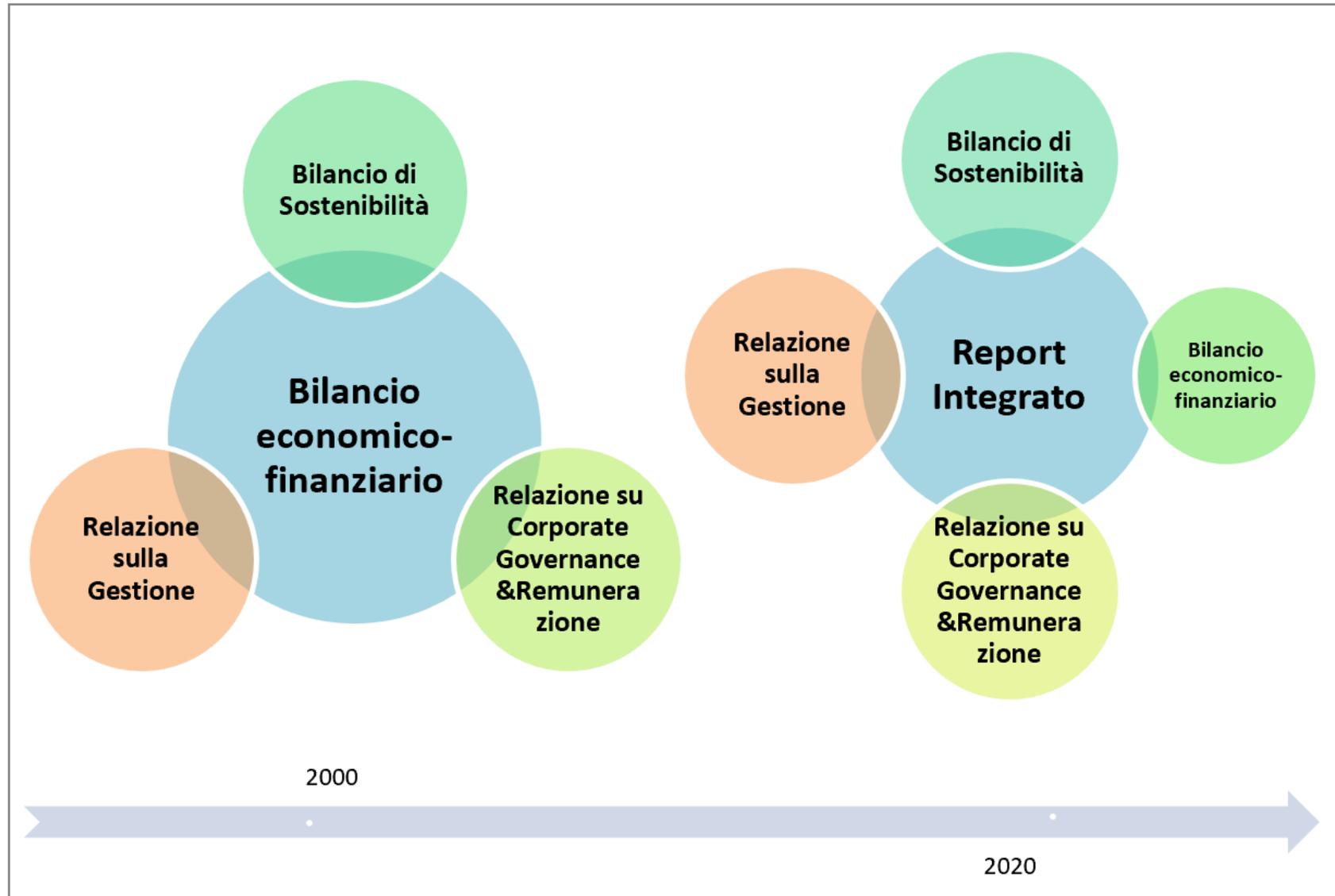


DA UN PUNTO DI VISTA OPERATIVO e CONSULENZIALE

- Scelta del modello di riferimento: GRI, personalizzato, terzo settore, altro
- Dichiarazione di carattere non-finanziario o Bilancio «stand alone»
- Raccolta delle informazioni, KPI e definizione del perimetro rendicontativo
- Integrazione con altri sistemi direzionali:
 - qualità, ISO
 - controllo, L 231, OdV
 - investor relation
 - ERP, saps, power BI
- Credibilità dei dati: ruolo dell'assurance (anche esterna)
 - stakeholder management
 - rating etici

A LIVELLO DI GOVERNANCE

- Governare nel Board tematiche ESG enon-finanziarie
- *Diversity* dei componenti del Board
- Comitati ad hoc (Codice di autodisciplina Borsa Italiana)





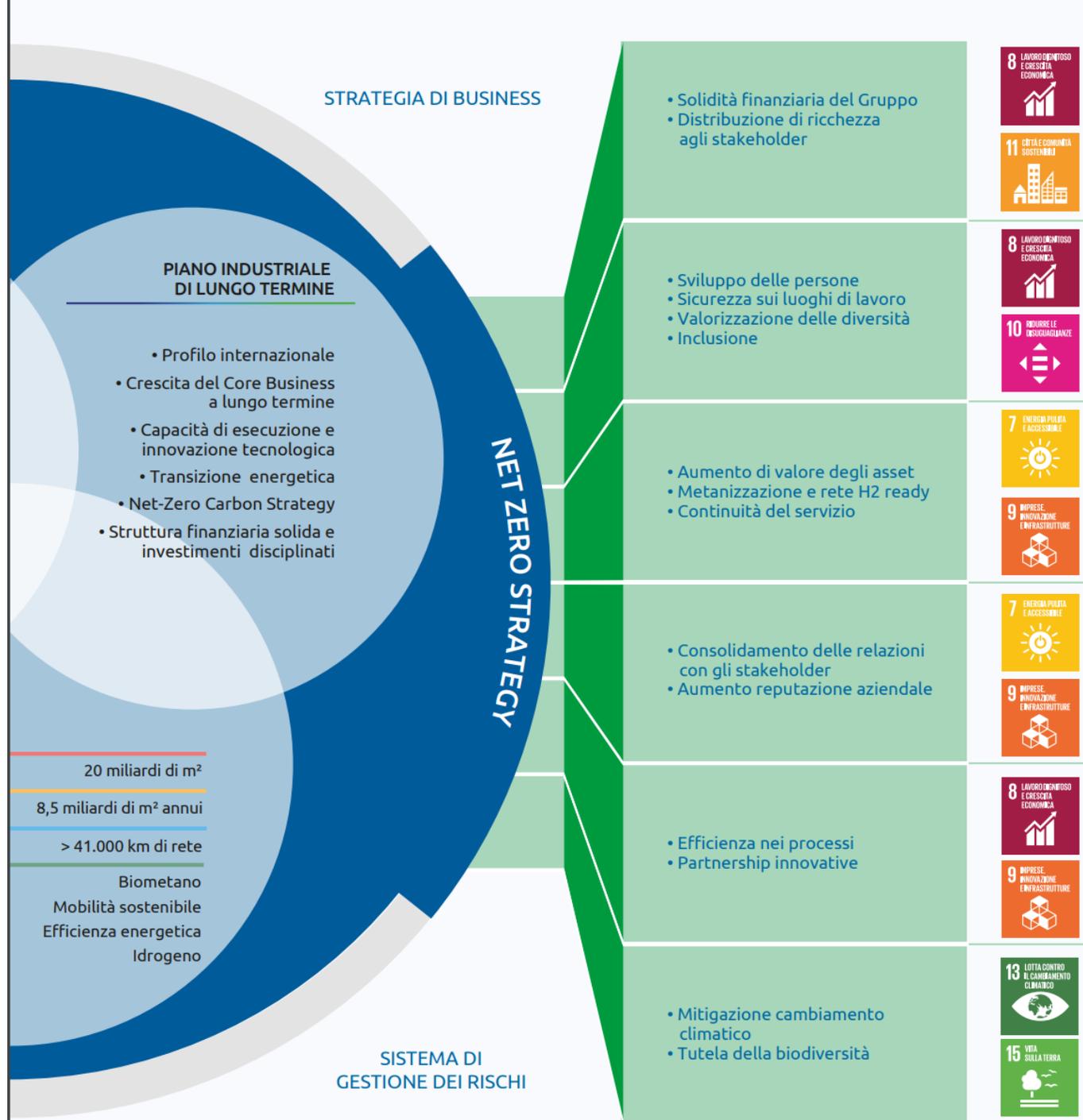
Soddisfare i **fabbisogni informativi degli investitori** orientati ad obiettivi di lungo periodo

Rendere evidente il legame tra **sostenibilità e valore economico**

Facilitare la sistematica interiorizzazione dei fattori ambientali e sociali nei processi gestionali e nei **sistemi di reporting**

Ampliare e bilanciare il set di **indicatori di performance**, tradizionalmente focalizzato sulla dimensione finanziaria di breve termine

Allineare la rendicontazione al **modello di business** e alle priorità operative



LA ESG SCORECARD 2021-2023

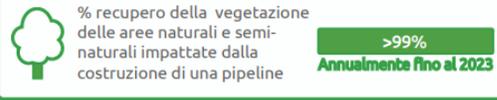


- Ambiente
- Sociale
- Governance (inclusi aspetti economici)

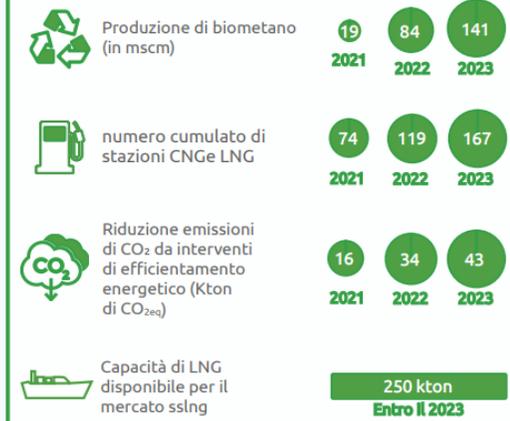
EFFICIENZA ENERGETICA DELLA GESTIONE OPERATIVA



PROTEZIONE SUOLO E BIODIVERSITÀ



NUOVI BUSINESS - GREEN INNOVATION



EMISSIONI DI GAS NATURALE



AFFIDABILITÀ INFRASTRUTTURE





SENSIBILIZZARE sulla tematica (arriverà anche per le PMI)

DIVULGARE i possibili benefici

FACILITARE il riconoscimento degli intangibili non presenti in bilancio

AFFIANCARE nella predisposizione di framework e metrica

- Framework: GRI, NIBR, Normativa (Consob, EU, ecc.)
- Metrica: ESG, TBL, Key Performance Indicator, Key Value Driver

GUIDARE nell'esplicitazione del Business Model

ACCOMPAGNARE la stesura dei documenti volontari/*obbligatori*

CERTIFICARE la qualità del processo rendicontativo

INCORAGGIARE la stesura di piani strategici/industriali pluriennali

FAVORIRE la valutazione d'azienda prospettica (DCF, Multipli, ecc.) per far emergere il valore latente (Economic Value)



giacomo.boesso@unipd.it

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

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