



Global Sustainability Services™

# Intangibles e Sviluppo Sostenibile: strategia, gestione e rendicontazione convergente

Milano, 28 Novembre 2005

# Agenda

- **Un approccio integrato: Corporate Governance, Sviluppo Sostenibile e Intangibles**
- **Intangibles e Bilancio di Sostenibilità**
- **Value explorer™**

# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles



**APPROCCIO PROGRESSIVO E INTEGRATO**

# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles

CONTINUITA' AZIENDALE

Successo  
competitivo

Successo  
economico

Successo  
sociale

SUSTAINABLE VALUE (TANGIBLE AND INTANGIBLE)

GOVERNANCE EFFECTIVENESS AND ACCOUNTABILITY

RISK MANAGEMENT

Strategia

Stewardship

BOARD  
OPERATIONS

Corporate  
Culture

Monitoraggio, valutazione

# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles

- La “Corporate Governance” presidia rischi ed opportunità per assicurare una crescita sostenibile e duratura dell’azienda a tutela di tutti gli stakeholder.
- La “Sostenibilità” genera opportunità di crescita del valore dell’azienda e mitiga il verificarsi di rischi socio-ambientali.
- Gli “Intangibles” consentono di monitorare la crescita futura dell’azienda e quindi la capacità della strategia aziendale di creare valore non solo nel breve ma anche nel medio-lungo termine.
- Una cultura aziendale orientata allo sviluppo degli intangibles crea opportunità di sostenibilità (es. eco-innovazione, valorizzazione del capitale umano..).

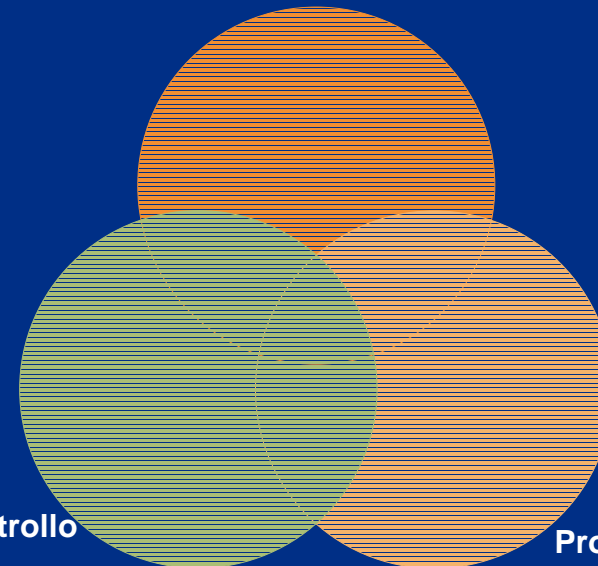
# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles



*Rapporto Annuale*



Assetto Organizzativo



Processi di controllo

Processi di gestione

# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles

**Un'azienda “dura” nel tempo se oltre il successo economico e competitivo:**

- è socialmente responsabile, ossia è in grado di soddisfare le aspettative legittime degli stakeholder;
- valorizza il proprio patrimonio intangibile nelle sue accezioni di capitale umano, capitale organizzativo e relazionale.

# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles

## Problematiche

### Le conseguenze di una gestione non corretta di queste tematiche

- Un'assunzione crescente di rischi da parte del CdA
- La focalizzazione su politiche di breve termine
- Un approccio “puramente comunicativo” ai temi della CSR e dell'IC



**Inefficacia dei tradizionali modelli  
di reporting finanziari orientati  
prevalentemente al presente e a  
fornire dati economico-finanziari**

# Corporate Governance, Sostenibilità e Intangibles

## Soluzioni

**Il C.d.A. dovrebbe disporre delle necessarie informazioni per comprendere consapevolmente se il management sta operando:**

- per creare valore nel medio- lungo termine valorizzando le risorse immateriali dell'azienda;
- per soddisfare le aspettative legittime di tutti gli stakeholder al fine anche di minimizzare i rischi socio-ambientali.



- 1. Fornire al CdA una reportistica in grado di Individuare, monitorare, gestire e rendicontare coerentemente con queste finalità**
- 2. Integrare la CSR e l'IC nel proprio piano strategico e nei processi gestionali**

# Brand e reputazione

## Come la CSR contribuisce alla crescita degli intangibles

I fattori di responsabilità sociale costituiscono un elemento portante della marca: si collegano ad altri fattori, come la **qualità del prodotto** e il **giudizio generale sull'azienda, la fiducia nell'azienda**, e li “sostengono” aumentando i valori intangibili del brand.

**Credibilità, legittimità, affettività** sono elementi attraverso i quali si stabilisce un rapporto di fedeltà tra brand e consumatore-cliente (Affinity).

L'atto di acquisto si trasforma in un'esperienza nella quale chi acquista aderisce alla **proposta dei valori del brand**, che sono sempre più strettamente collegati ai valori aziendali.

In tal senso la CSR è divenuta un fattore ad **elevata sensibilità concorrenziale** con forti potenzialità negative o positive sul patrimonio di marca (intangibles).

# Sostenibilità e Intangibles

- Crescente interesse verso gli intangibles, nell'ultimo anno sono state pubblicate numerose linee guida e studi (es. Ministero del lavoro tedesco e del Ministero per l'Industria Giapponese). Inoltre l'UE ha pubblicato due importanti "position paper" sugli intangibles, di cui uno dedicato agli intangibles nelle PMI.
- Interesse consolidato verso i temi della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale (CSR Survey KPMG - 2005).
- Tra i primi elementi che accrescono il valore economico, indicati da oltre il 50% delle grandi aziende nei CSR Report, sono presenti l'innovazione e l'apprendimento, la motivazione del capitale umano, la reputazione, la gestione e la riduzione dei rischi aziendali (CSR Survey KPMG - 2005).
- Esistono aree aziendali dove le interrelazioni tra CSR e IC sono maggiormente visibili (es. valore del brand, capitale relazionale, reputazione, valorizzazione del capitale umano ).
- La reputazione, il valore del brand, la credibilità del management, la sostenibilità dell'azienda sono "driver" che rappresentano il valore intangibile dell'azienda, ma devono essere presidiati anche come fonti di rischio (risk management).

Il valore intangibile evidenzia la creazione di valore delle politiche di sostenibilità: sostenibilità intesa non tanto come "good vs bad" ma soprattutto come "risk vs opportunity".

# Indicatori degli Intangibles nel Bilancio di Sostenibilità

- Non esiste una metodologia di rendicontazione degli Intangibles condivisa.
- La molteplicità di linee guida e metodologie esistenti sugli Intangibles (più di 40 le più accreditate), non favorisce la comparazione delle informazioni tra aziende.
- Per il Bilancio di Sostenibilità sono state sviluppate delle metodologie di rendicontazione (AA 1000 e GRI) e di attestazione (AA 1000 AS e ISAE 3000) riconosciute ed adottate. Inoltre sono note le caratteristiche di qualità di un “buon” Bilancio di Sostenibilità: KPI, dialogo stakeholder, presenza contenziosi, etc.
- Molte aziende attraverso il Bilancio di Sostenibilità hanno già attuato dei sistemi di raccolta, gestione e comunicazione delle informazioni non finanziarie.
- Forte convergenza nella reportistica tra indicatori di CSR e IC (es.: Spagna – CSR Survey KPMG).
- Il processo di gestione degli Intangibles può avere specificità diverse per ogni azienda, tuttavia si può individuare una metodologia di rendicontazione comune (es. Gestione aziendale vs bilancio d’esercizio).

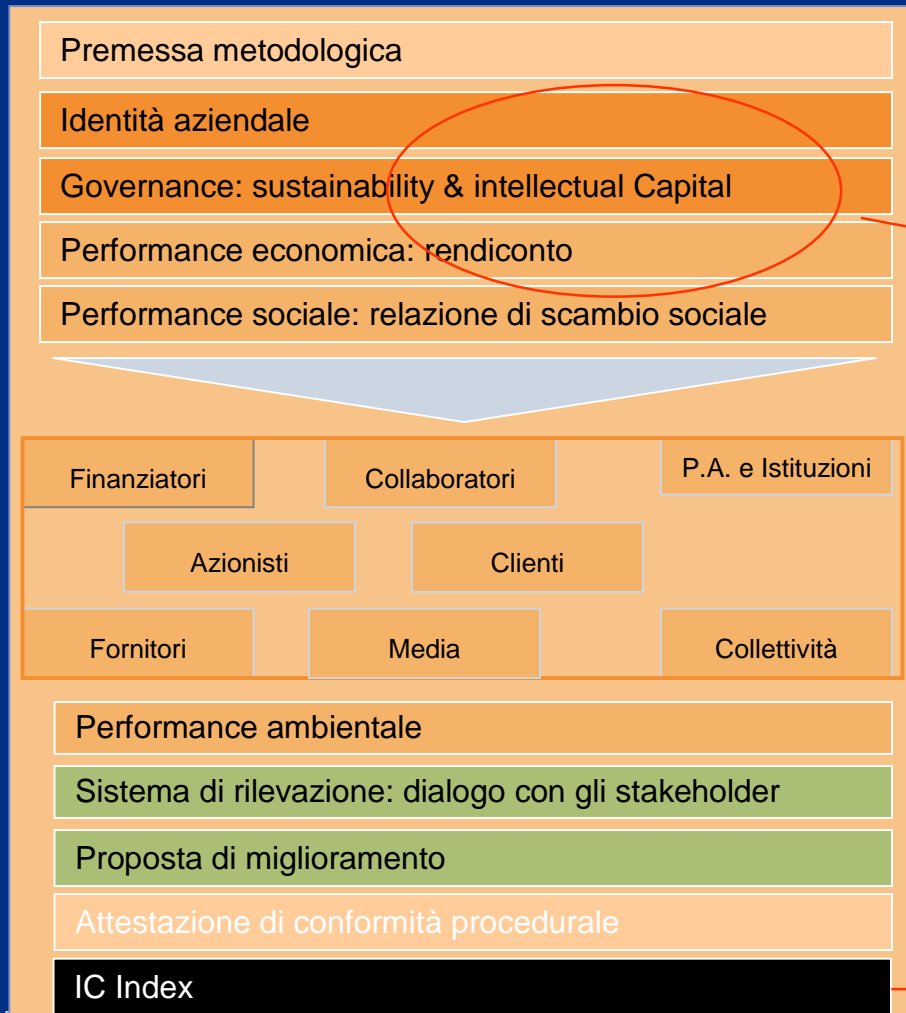
- Breve- medio termine: Bilancio di Sostenibilità per rendicontare gli Intangibles
- Obiettivo finale: unico report annuale integrato con le “non financial information” (Es OFR – UK, Direttiva UE 51-2003)

# Come rendicontare gli Intangibles nel Bilancio di Sostenibilità

<b>Primo livello</b>	Indicatori di Intangibles che possono essere comuni a più aziende, la cui rendicontazione favorisce la comprensione e il confronto da parte degli stakeholder	Da inserire nel Bilancio di Sostenibilità  Possono costituire una base per definire una linea guida sugli Intangibles condivisa
<b>Secondo livello</b>	Indicatori “tipici” del modello del business possono essere comunicati in aggiunta agli indicatori di primo livello per dare una dimensione del patrimonio immateriale agli stakeholder interessati	Indicatori da inserire nel Bilancio di Sostenibilità
<b>Terzo livello</b>	Indicatori “tipici” del modello del business dell’azienda, la cui comunicazione puntuale può compromettere il vantaggio competitivo dell’azienda	Indicatori per uso gestionale

# Come rendicontare gli Intangibles nel Bilancio di Sostenibilità

## Struttura del Bilancio di Sostenibilità Modello adottato da KPMG

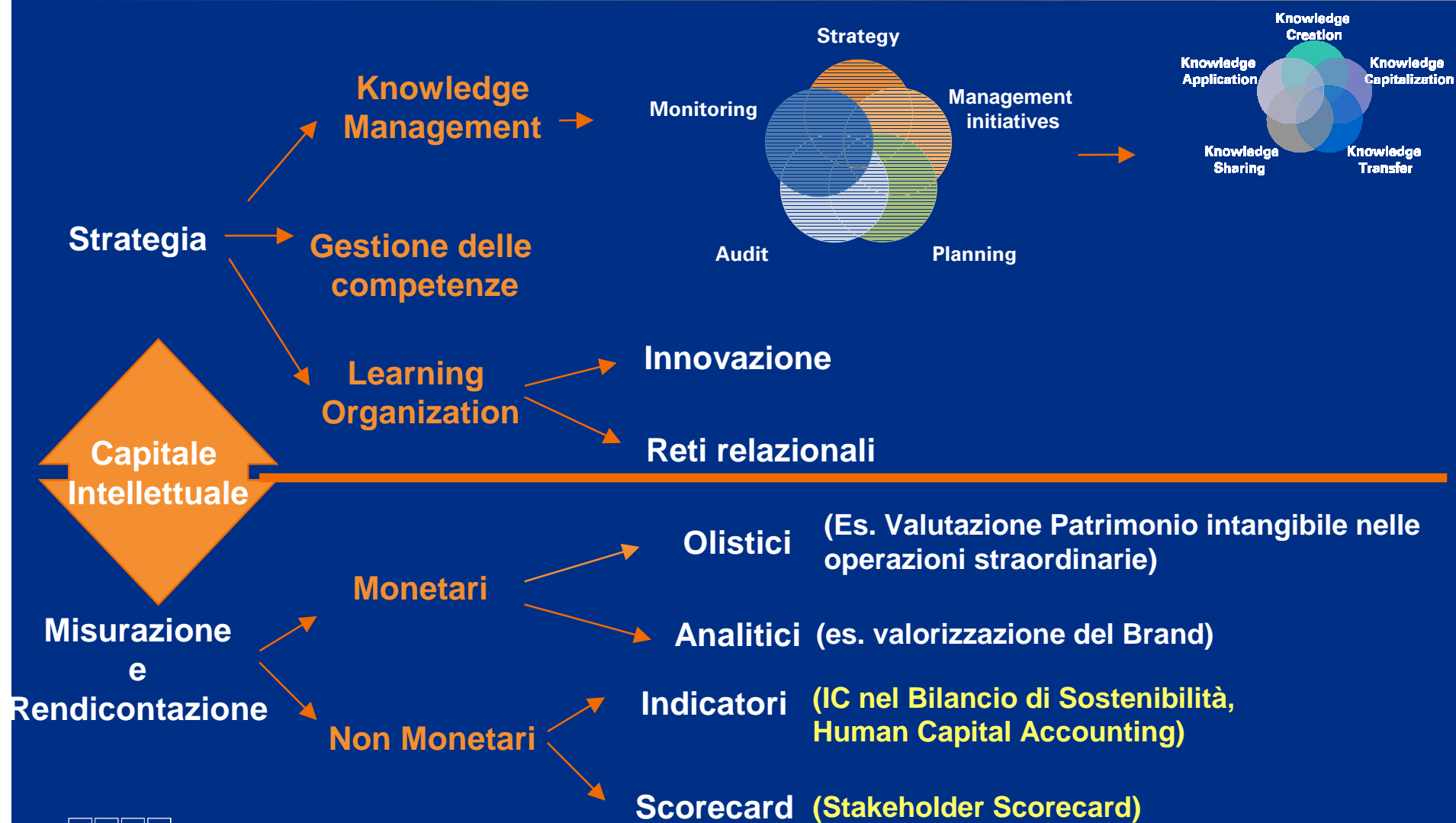


Informativa specifica dedicata agli Intangibles (in particolare definizione meccanismi strategici-gestionali e capitale organizzativo)

Informativa diffusa in tutto il bilancio, con sovrapposizione tra performance di sostenibilità e Intangibles

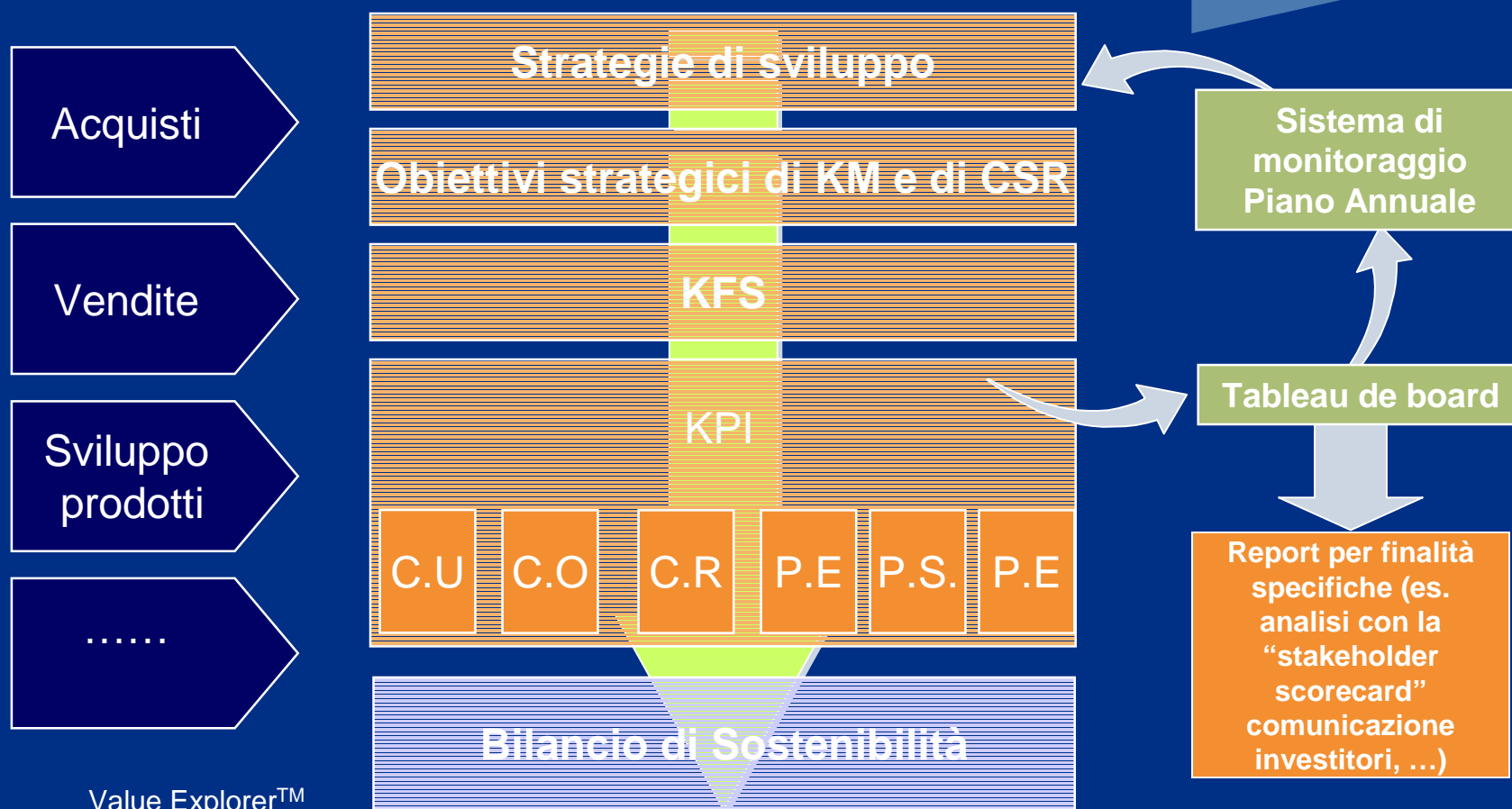
Indice riepilogativo degli indicatori utilizzati nel Bilancio

# Intangibles: impatti sulla strategia e sul reporting



# Intangibles: impatti sulla strategia e sul reporting

Processi con evidenza delle aree di generazione di KM, IC e Sustainability (risk vs opportunity)



Value Explorer™



© 2005 KPMG Business Advisory Services S.p.A., an Italian limited liability share capital company, is a member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved.

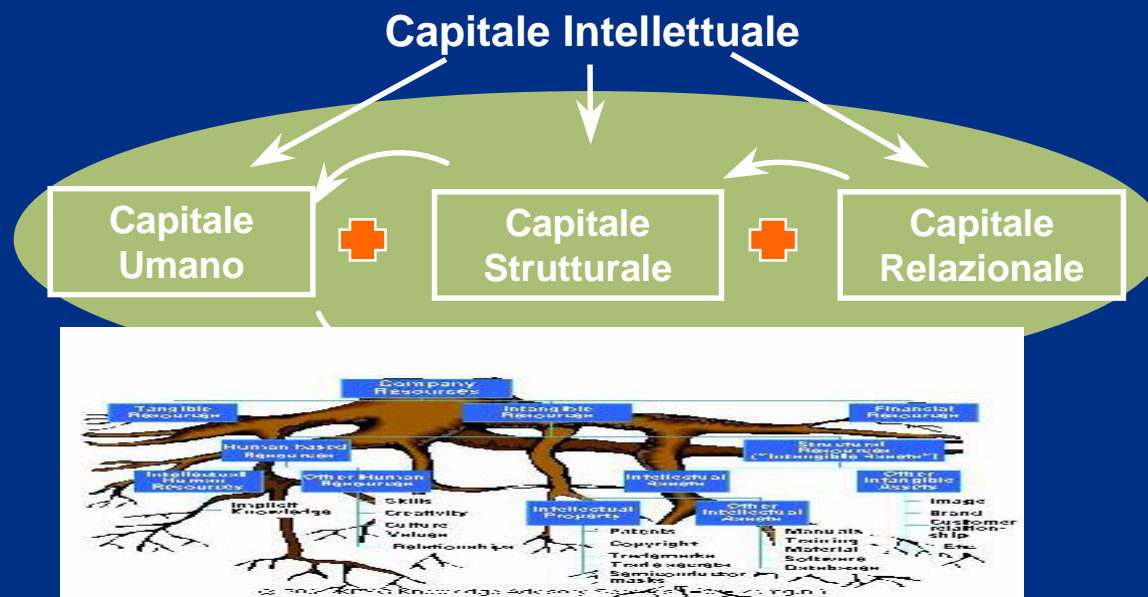
# Sfida



# Il Bilancio di Sostenibilità

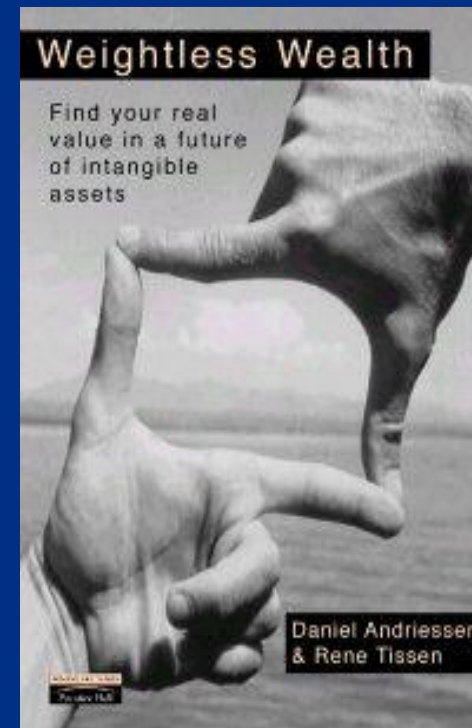
## Modello di riferimento

- **Capitale Umano:** il sapere messo in campo dalle persone, che include competenze, esperienze e qualità personali di chi opera nell'organizzazione
- **Capitale Strutturale:** Rappresenta l'infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere il suo potenziale e con il quale esiste una relazione di interdipendenza dinamica, composta principalmente da capitale tecnologico e da capitale organizzativo
- **Capitale Relazionale:** Si riferisce al valore del complesso di relazioni tra un'Azienda e i suoi interlocutori (clienti, consumatori, fornitori, partner commerciali)



# Gestione strategica delle singole risorse del Capitale Intellettuale

**Sviluppo della  
“Intellectual Capital  
competitive agenda”  
delle singole risorse del capitale  
intellettuale individuate come  
strategiche**



# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

### Capitale Umano: esempi di indicatori

#### Indicatori di crescita

- % collaboratori con più di 40 anni
- % fatturato investito in formazione
- % di personale con MBA/laurea/diploma

#### Indicatori di efficienza

- Valore aggiunto per persona
- Valore aggiunto per manager
- Indice di produttività interna

#### Indicatori di stabilità

- Turnover del personale
- Anzianità media del personale
- Employee satisfaction index

**esemplificazione**

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

### Capitale Strutturale: esempi di indicatori

#### Indicatori di crescita

- N. di nuovi marchi/brevetti
- %fatturato derivante da nuovi servizi/prodotti
- % fatturato investito in R&S

#### Indicatori di efficienza

- Tempo medio per lo sviluppo di nuovi prodotti
- Incremento di benefici originati da protezioni legali/investimenti in “protezioni legali”

#### Indicatori di stabilità

- Grado di condivisione della missione/visione e dei valori
- Grado di allineamento strategico dei dipendenti
- Grado di coesione del management

**esemplificazione**

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

### Capitale Relazionale: esempi di indicatori

#### Indicatori di crescita

- N. di nuovi clienti acquisiti
- Tasso di riacquisto da parte dei clienti

#### Indicatori di efficienza

- Indice di soddisfazione della clientela
- N. reclami

#### Indicatori di stabilità

- N. di raccomandazioni favorevoli degli analisti
- N. di iniziative di diffusione di progetti culturali verso il pubblico

**esemplificazione**

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

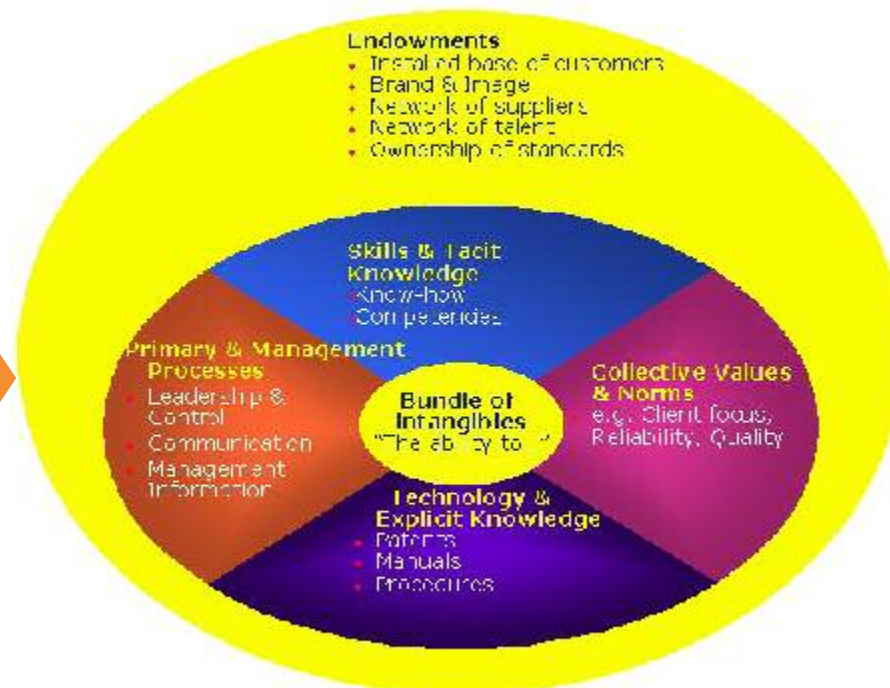


# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

### Combining Intangibles Makes All the Difference

CREARE UN  
INVENTARIO  
DELLE RISORSE  
CRITICHE  
INTANGIBILI



© 2001 KPMG Knowledge Advisory Services (www.kpmg.nl)

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

### Driver per valutare la risorsa intangibile

Minimo		Massimo
Nessun valore aggiunto al Cliente	Test di Valore Aggiunto	Valore aggiunto al Cliente
Poco o egualmente competitivo	Test di Competitività	Migliore dei competitori
Prodotto banale	Test di Potenzialità	Creazione di nuove opportunità
Facile da imitare	Test di Sostenibilità	Difficoltà di imitazione
Vulnerabile	Test di Robustezza	Sicurezza ancorata all'organizzazione

**DEFINIRE I PUNTI  
DI FORZA E DI  
DEBOLEZZA**

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

**DEFINIRE GLI  
OBIETTIVI DI  
MIGLIORAMENTO**

**Il sistema del capitale intellettuale è sinergico all'introduzione di altri strumenti manageriali, quali:**

- **sistema di gestione della conoscenza**
- **sistema di gestione dei rischi**
- **social accountability**
- **ecc.**

**Queste opportunità devono essere identificate e notificate**

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

**TROVARE  
NUOVE  
OPPORTUNITA'  
DI SVILUPPO**

**L'analisi del capitale intellettuale rappresenta un'opportunità per lo sviluppo di nuovi prodotti e per migliorare alcuni processi aziendali (ad esempio aumentare la soddisfazione dei clienti, offrire nuove opportunità di crescita per i dipendenti, etc.)**

# Il Bilancio di Sostenibilità

## Modello di riferimento

**CREARE  
UN'AGENDA  
STRATEGICA**

I risultati delle analisi vengono inseriti all'interno dell'Agenda strategica, focalizzata principalmente su cinque domande chiave:

- **Valore Aggiunto:** Come posso soddisfare le esigenze dei miei clienti (o più in generale degli stakeholder)
- **Competitività:** Come posso distinguermi dai competitori?
- **Potenzialità:** Come posso creare nuove opportunità?
- **Sostenibilità:** Come posso proteggere il mio Capitale Intellettuale dai competitori?
- **Robustezza:** Quali sono i rischi che possono compromettere il mio Capitale Intellettuale?

Le informazioni contenute nel presente documento sono di proprietà di KPMG Global Sustainability Services. Pertanto non potranno essere utilizzate per altri fini o essere modificate in tutto od in parte, senza il preventivo consenso di KPMG. Qualora utilizzate per finalità didattiche e universitarie deve essere espressamente citata la fonte.

**Per ulteriori informazioni:**

**[pbarzaghi@kpmg.it](mailto:pbarzaghi@kpmg.it)**

**[www.kpmgbas.it](http://www.kpmgbas.it)**

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

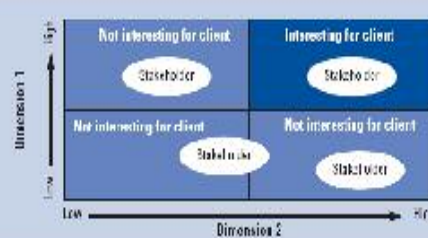
### BENCHMARKING

Provide insights in your CR performance by comparing it with competitors and front runners using public data and confidential information, which is made available by means of an agreed upon protocol.



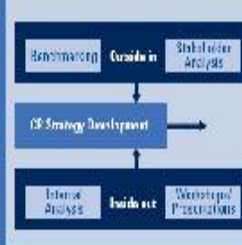
### ANALYSING STAKEHOLDER VIEW

Support the identification and mitigation of your business risks by taking into account the stakeholders' needs and concerns through media search, stakeholder analysis or facilitation of dialogue and engagement.



### STRATEGY DEVELOPMENT

Support your CR strategy development at corporate level or for specific business functions (e.g. purchasing, R&D, marketing) by incorporating stakeholder views, benchmarking information and your internal company perspective.



### STRATEGY

- Analysing Stakeholder View
- Benchmarking
- Strategy Development

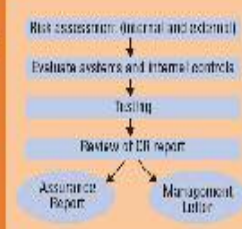


### IMPLEMENTATION

- Governance and Management Control
- KPI and Target Setting
- Strategy Deployment
- Change Management

### ASSURANCE

Support the enhancement of your external credibility and moving the CR performance forward by challenging the reporting process and content of your CR report in accordance with internationally accepted standards (e.g. ISAE3000, AA1000AS1).



### ASSURANCE

- Assurance
- In Control Assessment
- CR Gap Analysis

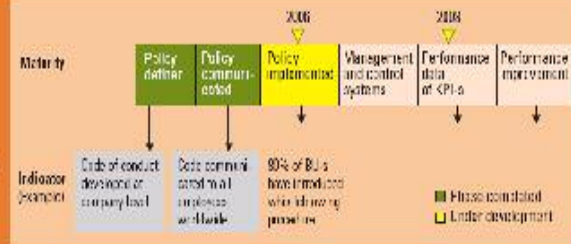
### IN CONTROL ASSESSMENT

Assess the effectiveness of your governance and management controls regarding non-financial (CSR) risks and/or comply with (future) legislation (e.g. OFR, WEEE) and identify opportunities for improvement.



### CR GAP ANALYSIS

Identify the status (maturity) of implementation of CSR policies and management systems, the gaps to fill, and compliance with internal or external standards (e.g. GRI, DJSI, ISO14001, AA1000, SAB8000).



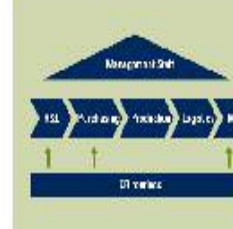
### GOVERNANCE AND MANAGEMENT CONTROL

Support your CR strategy deployment by aligning the CR agenda with the existing corporate governance and management control systems using a balanced mix of hard and soft controls.



### KPI AND TARGET SETTING

Support you in setting the CR course by translating the corporate CR strategy into measurable targets and key performance indicators (KPIs) per business unit, function or region (e.g. Business Balanced Scorecard).



### STRATEGY DEPLOYMENT

Support your CR strategy deployment by embedding CR routines in key business processes (e.g. Marketing & Sales, Research & Development, Purchasing) in cooperation with the responsible staff.



### CHANGE MANAGEMENT

Support your CR strategy deployment by developing and guiding a planned approach to change in your organisation, which supports new ways of doing work, overcoming resistance and building consensus.

## ADDED VALUES

AUDIT • TAX • ADVISORY

**IN HOUSE RESEARCH CAPABILITIES**  
Our projects are supported by a CR research department. The researchers help, for example, to perform a media search and provide our professionals and clients with access to the latest CR developments.



**GLOBAL SUSTAINABILITY SERVICES NETWORK**  
Together with our recognised network of 350 social and environmental professionals in more than 20 countries, we offer you quality services with international and multidisciplinary teams.



**ACTIVE MEMBERSHIPS**  
We are member of WBCSD and CSR Europe and closely work in tandem together with other leading organisations in the field of CR, including GRI, AccountAbility, Social Venture Network, Business and Environment Network, FEE, IFAC, IASB, ACCA, UNCTAD, IETA.

