



ASSOLOMBARDA

Workshop

Il ruolo del CFO come leva per il cambiamento

Milano, 4 ottobre 2012



ASSOSERVIZI
Società di ASSOLOMBARDA



ASSOLOMBARDA

Il ruolo del CFO come leva per il cambiamento

Andrea Casadei

Milano, 4 ottobre 2012

Reporting Integrato

Il ruolo del CFO come leva per il cambiamento



Andrea Casadei

*Direttore
Centro Studi BilanciaRSI*

Milano, 4 ottobre 2012

Agenda

Il ruolo del CFO come leva del cambiamento

Il CFO per la sostenibilità

Il cammino dell'eroe

La timeline dell'eroe

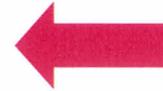
Framework IIRC e aggiornamenti

Framework IIRC e
recenti aggiornamenti

Il caleidoscopio del Reporting
Integrato

Agenda

Il ruolo del CFO come leva del cambiamento



Il CFO per la sostenibilità

Il cammino dell'eroe

La timeline dell'eroe

Framework IIRC e aggiornamenti

Framework IIRC e
recenti aggiornamenti

Il caleidoscopio del Reporting
Integrato

L'ampliamento delle funzioni e dei compiti dei CFO

I CFO STANNO DIVENTANDO SEMPRE PIU' ATTORI CHIAVE
NELLA SOSTENIBILITA'

Perché

Pressioni esterne da parte di azionisti e stakeholder e loro **crescente interesse per le questioni di sostenibilità**

Crescente **orientamento verso un business sostenibile**, basato sulla triple bottom line

Cosa cambia

La **performance finanziaria è sempre più connessa** all'impatto sociale ed ambientale

È necessario un **ricalcolo costi-benefici** basato sulla riduzione di emissioni e sprechi, su un minore consumo di risorse, e sull'introduzione di fonti rinnovabili

Il CFO per la sostenibilità

Il CFO sa che i dati, solitamente di competenza del Manager CSR, sono cruciali per **mitigare il rischio** e, conseguentemente, per **migliorare la percezione dell'azienda, accrescere il valore per gli azionisti** e, in ultima analisi, per il **successo finanziario**.



Il ruolo dei CFO è accresciuto in tre diverse aree:

- *Investor relations*
- *External reporting & assurance*
- *Controllo delle operazioni e gestione del rischio finanziario*

Inoltre, man mano che si diffonde la pratica del **reporting integrato**, l'integrazione di dati finanziari e non finanziari aumenta il coinvolgimento dei CFO nel tema della sostenibilità aziendale.

Il CFO e il cammino dell'eroe

Aumenta l'integrazione di dati finanziari e non finanziari



Aumentano le richieste di maggiore chiarezza da parte di investitori e SH su come la sostenibilità impatta sul valore economico dell'impresa



Aumentano le esperienze, l'attenzione degli Stati e le metodologie di sviluppo sui sistemi di integrazione delle informazioni



Il CFO deve farsi condottiero dell'azienda per guidarla verso il successo di un nuovo modo di misurare e rendicontare il valore globale delle sue attività

Il percorso dell'eroe

1 SENTIRE LA CHIAMATA

2 ACCETTARE LA CHIAMATA

3 VARCARE LA SOGLIA

4 DEFINIRE IL TEAM

5 ORIENTARSI NEL VIAGGIO

6 RITORNARE A CASA
VINCITORE

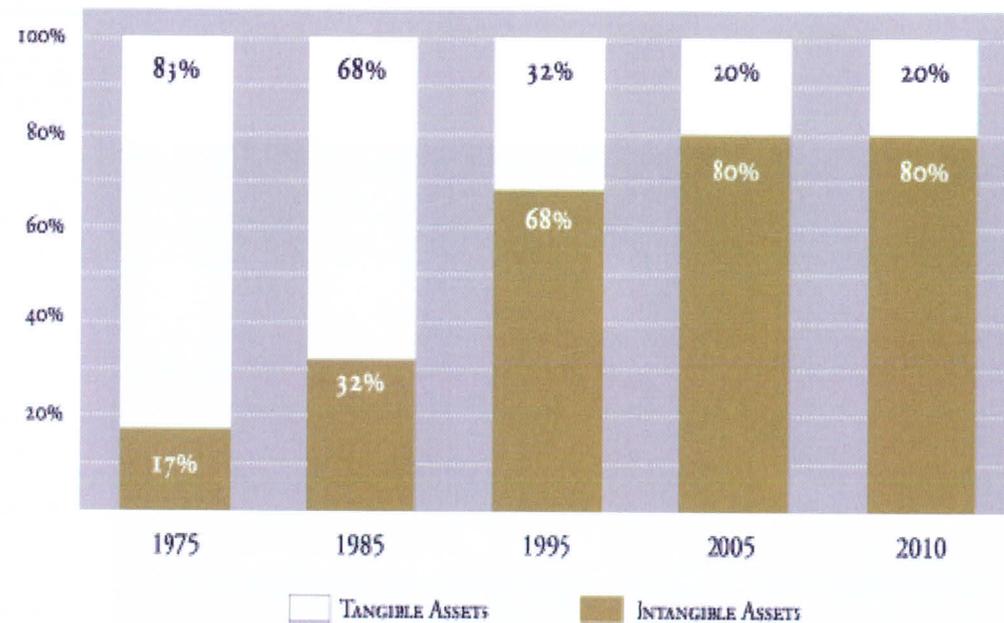


1

SENTIRE LA CHIAMATA

1. **Gli asset del valore aziendale stanno cambiando:** servono nuove metodologie di misurazione e rappresentazione di tale valore
1. Lo scenario economico è in trasformazione e spinge le imprese ad **affrontare nuove sfide**
2. La crisi **ha fatto perdere qualcosa** alle imprese **che deve essere recuperato**

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



Source: Ocean Tomo

2

ACCETTARE LA CHIAMATA

1. **Superate la paura** del rifiuto
2. **Accettate** la sfida
3. **Eliminate gli ostacoli** interni o esterni che bloccano il vostro sentiero



3

VARCARE LA SOGLIA

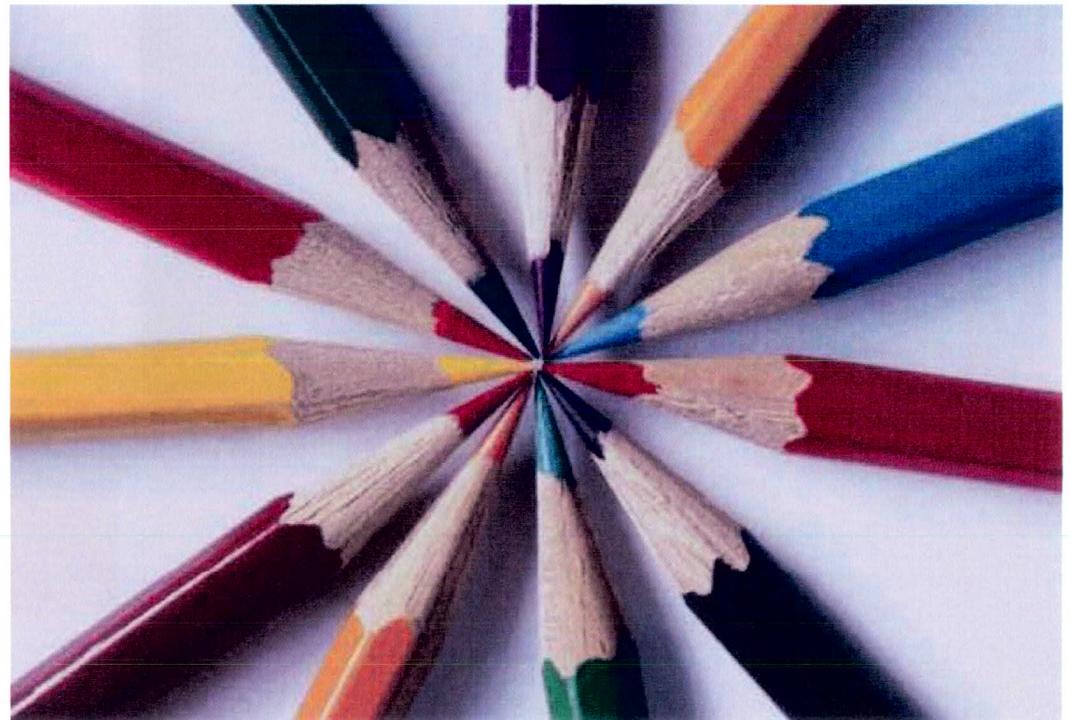
1. Iniziate ad **esplorare** il nuovo tema
2. Abbiate fiducia nella vostra **intuizione**
3. Utilizzate il metodo del “**pensiero obliquo**”
(approccio adattativo che si basa su un continuo riequilibrio dei comportamenti e delle interazioni con persone e ambiente)
 1. Azioni scelte da un **insieme ridotto di opzioni**
 2. I risultati efficaci derivano da un **continuo adattamento** alle circostanze
 3. L'ordine nasce **spontaneamente**



4

DEFINIRE IL TEAM

1. Create un gruppo di lavoro con **competenze trasversali**
2. Favorite l'**interazione delle diverse aree aziendali**
3. Organizzate il team per **gruppi di lavoro interfunzionali**



5 ORIENTARSI NEL VIAGGIO

1. Definite le **priorità di azione**
2. Ponetevi **obiettivi intermedi, misurabili e verificabili**
3. **Allineate le risorse e il team all'obiettivo**



6

RITORNARE A CASA VINCITORE

1. **Condividete i risultati** del progetto con il vostro team
2. **Diffondere i risultati** del progetto all'intera azienda
3. **Ricevete il riconoscimento** dell'azienda
4. **Insegnate ad altri il metodo** e comunicate la vostra esperienza



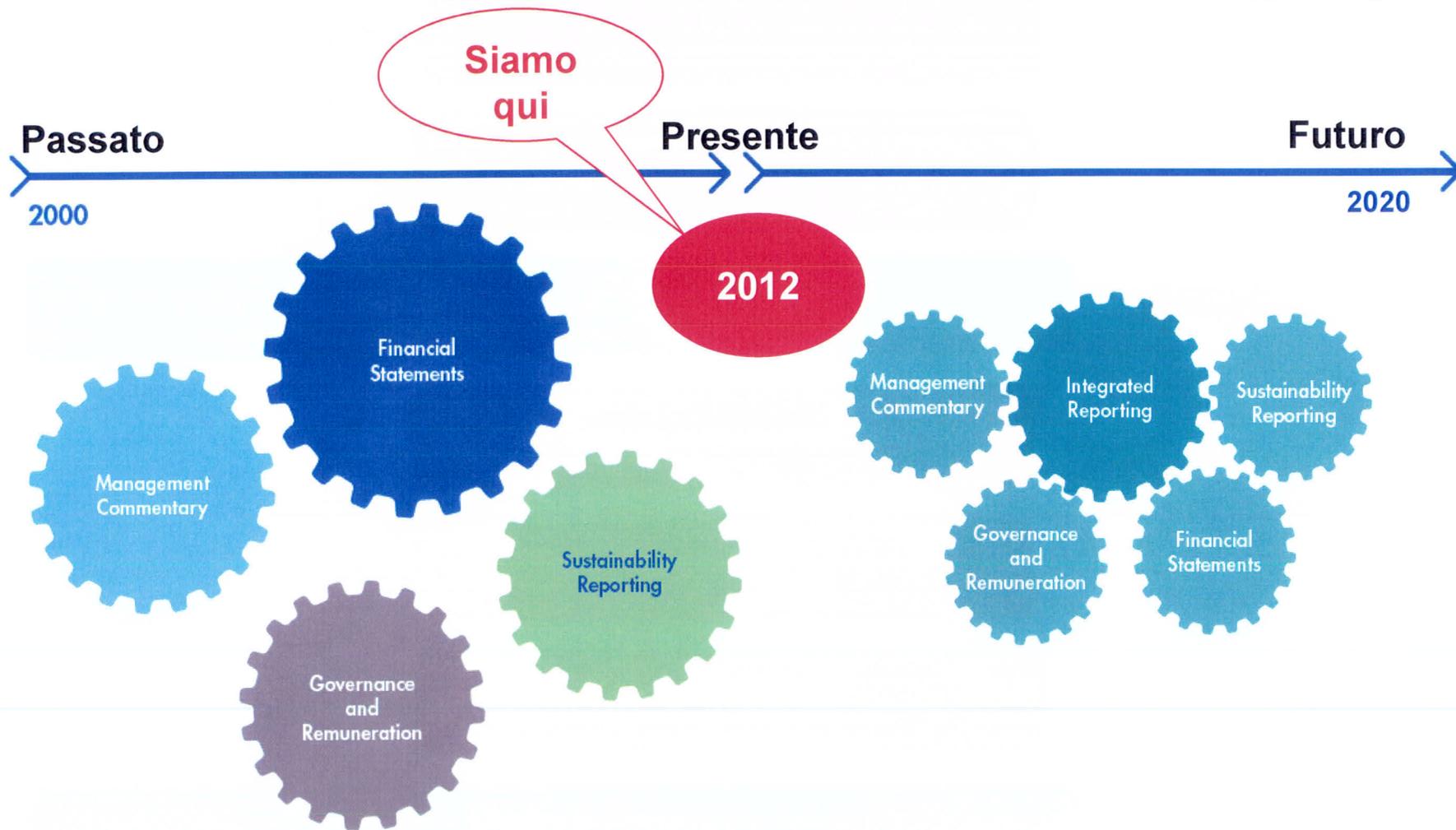
La timeline dell'eroe

Se questo è il presente...



... come immaginate
il futuro?

Dove volete essere nel futuro?



Agenda

Il ruolo del CFO come leva del cambiamento

Il CFO per la sostenibilità

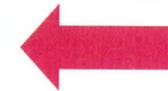
Il cammino dell'eroe

La timeline dell'eroe

Framework IIRC e aggiornamenti

Framework IIRC e
recenti aggiornamenti

Il caleidoscopio del Reporting
Integrato



L'Integrated Reporting Framework dell'IIRC

12 settembre 2011

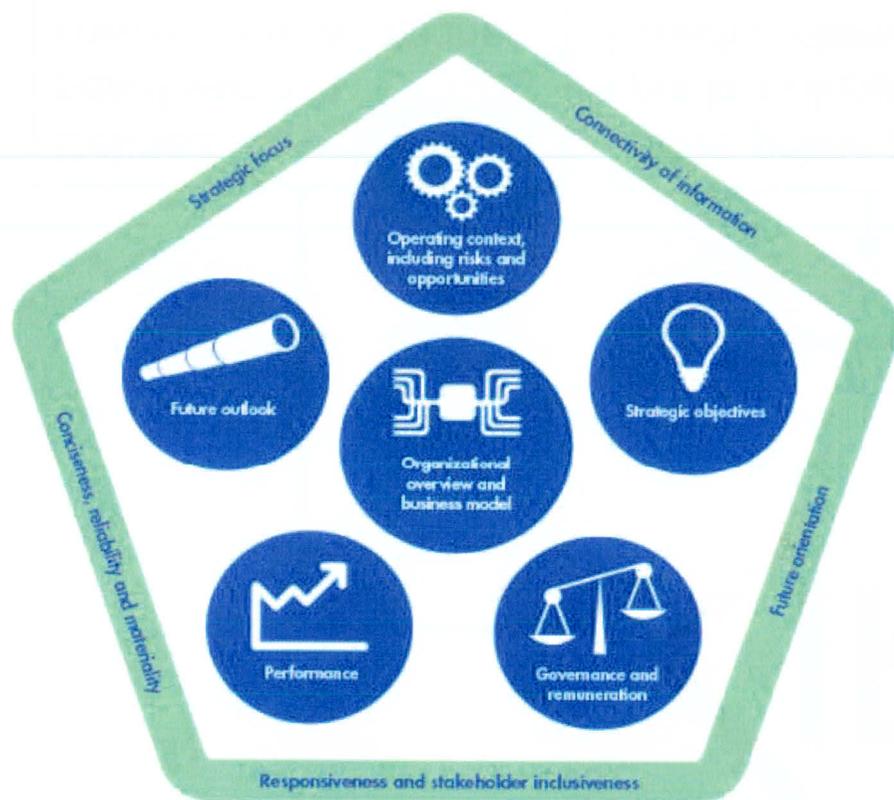


Delinea i prossimi passi verso la creazione e l'adozione del reporting integrato

Offre prime proposte per lo sviluppo di un quadro internazionale integrato di reporting

Richiede input da tutti coloro che hanno interesse al miglioramento del processo di reporting

I Principi Guida del Reporting Integrato



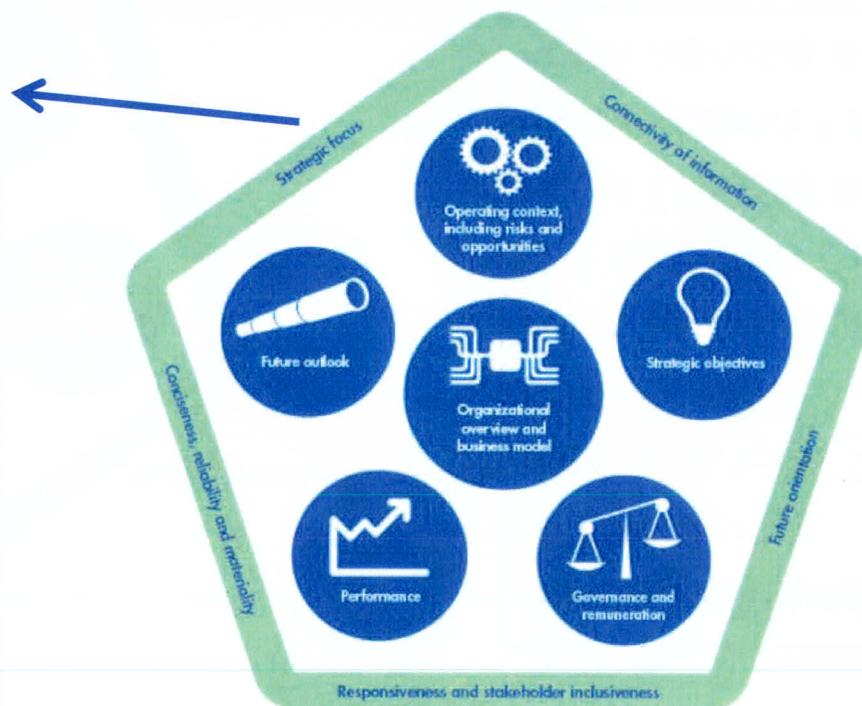
1. Focus strategico
2. Connettività informazioni
3. Orientamento futuro
4. Responsività e inclusività
5. Concisione, affidabilità e materialità

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

I Principi Guida del Reporting Integrato

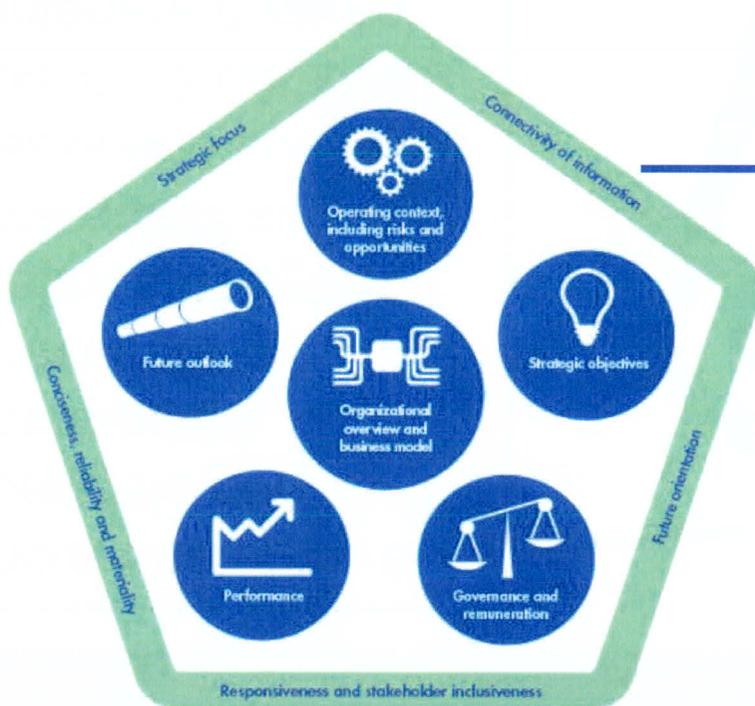
Focus strategico

Il focus strategico è essenziale per comprendere pienamente gli obiettivi strategici e come questi si relazionano con la capacità di creare e mantenere il valore nel tempo, le risorse e le relazioni da cui l'azienda dipende



I Principi Guida del Reporting Integrato

Connettività delle informazioni



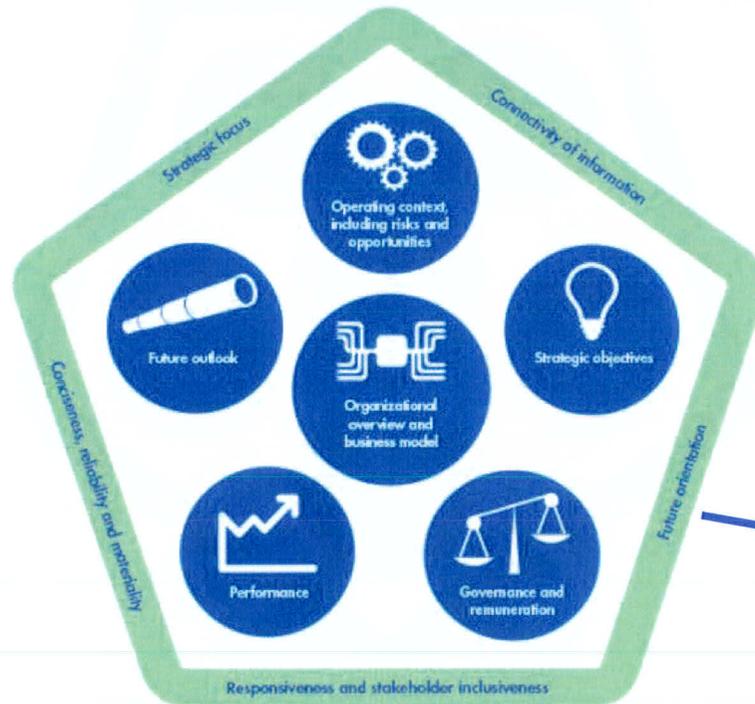
La connettività delle informazioni mette in luce le connessioni

- con le caratteristiche del modello di business
- con i fattori esterni che influenzano l'azienda
- con risorse e relazioni

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

I Principi Guida del Reporting Integrato

Orientamento futuro

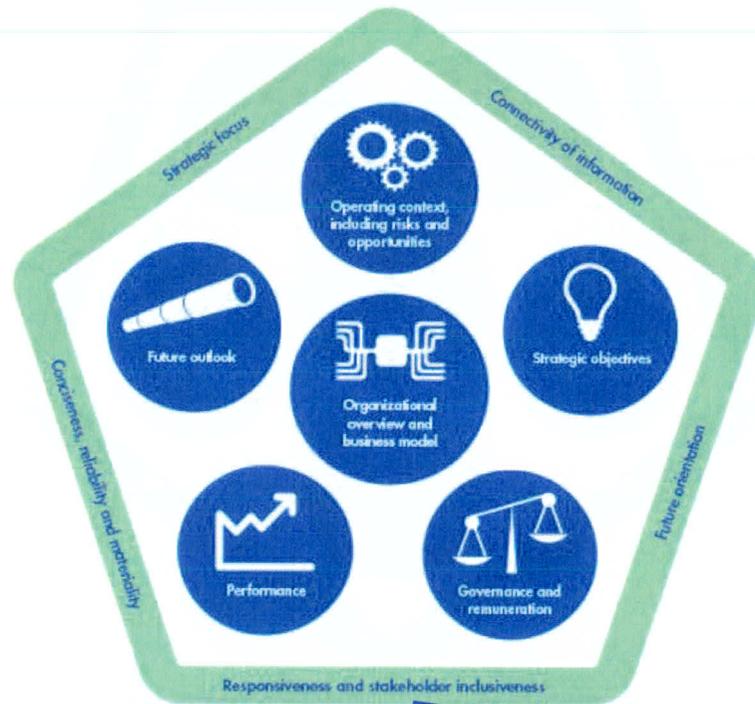


L'orientamento futuro integra le aspettative del management rispetto al futuro ed ulteriori informazioni utili a comprendere le prospettive organizzative

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

I Principi Guida del Reporting Integrato

Responsività e inclusione degli SH



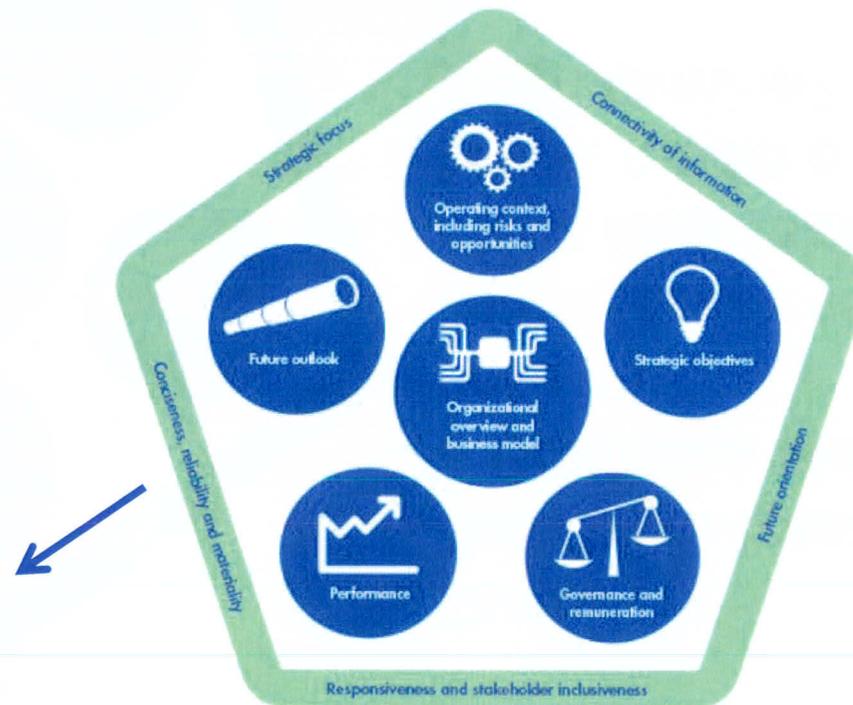
Permettono di comprendere meglio i rapporti dell'organizzazione con gli SH chiave, facilitando la risposta ai loro bisogni

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

I Principi Guida del Reporting Integrato

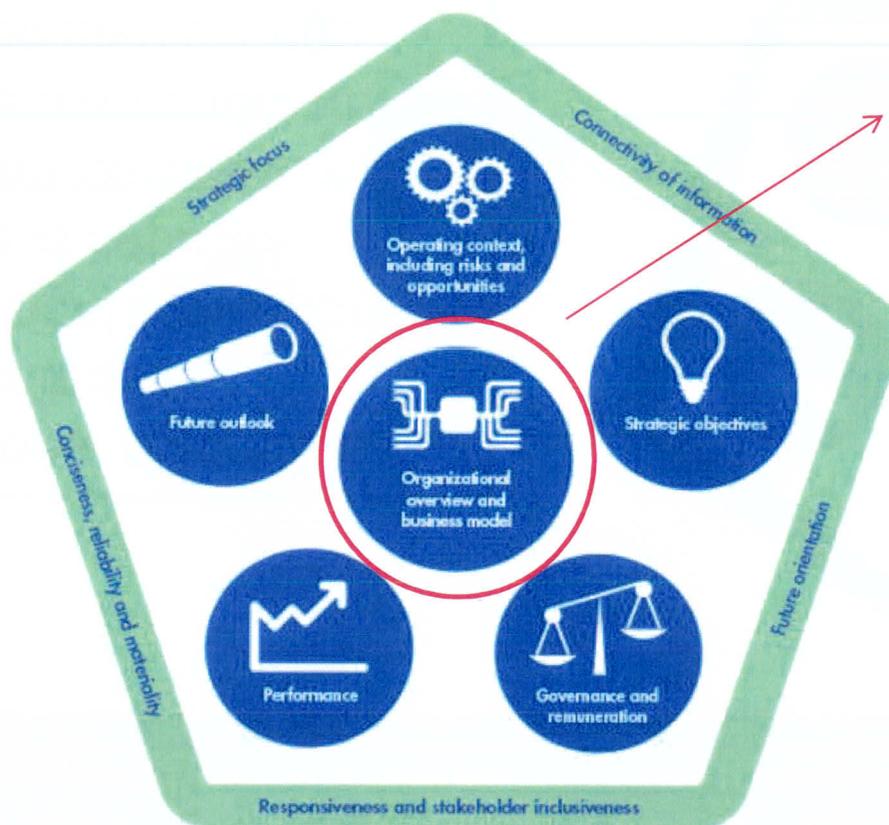
Concisione, affidabilità e materialità

Concisione, affidabilità, materialità delle informazioni fornite, per valutare la capacità dell'organizzazione di creare e mantenere valore nel breve/medio/lungo periodo



Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

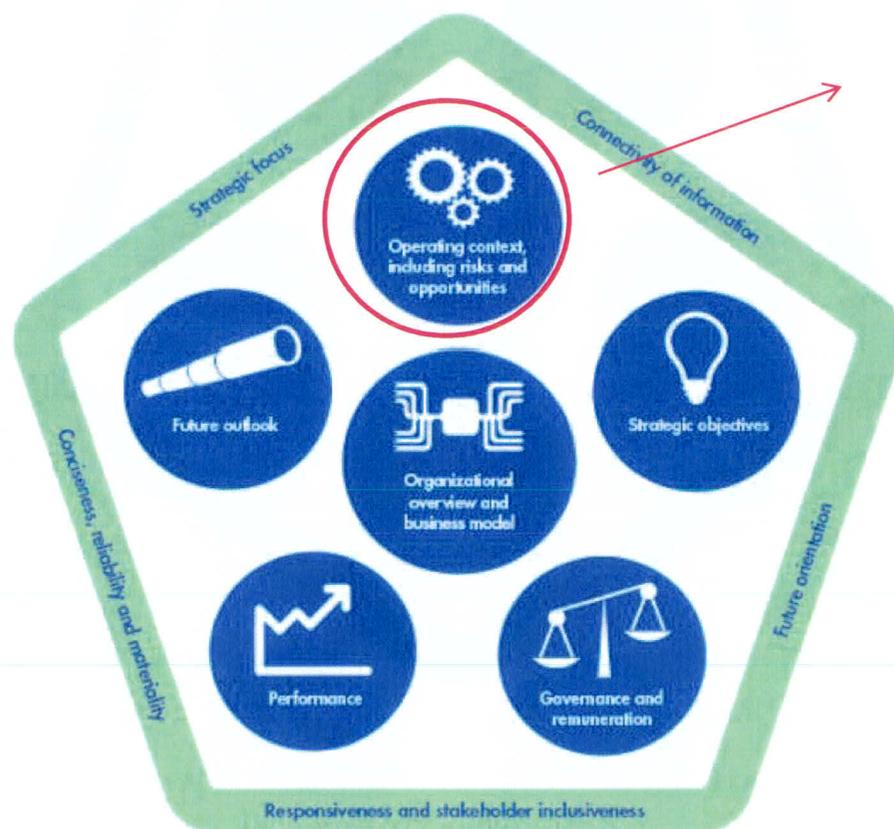
Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato



Overview dell'Organizzazione e Business Model:
cosa fa l'organizzazione e come crea valore nel breve, medio e lungo termine?

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

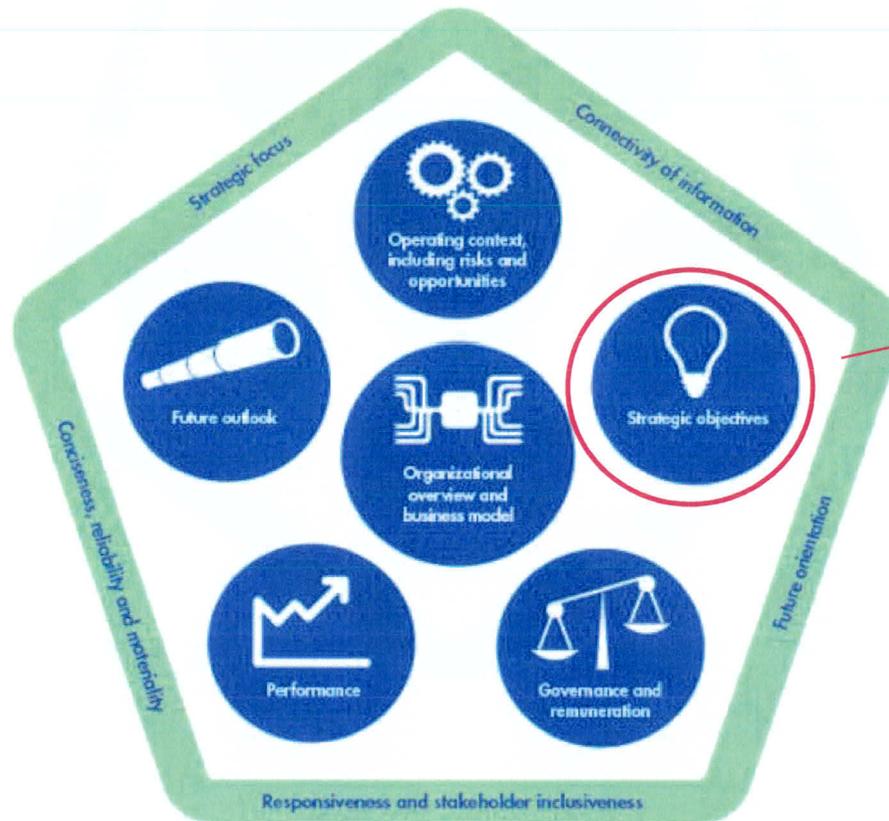


Contesto operativo, inclusione dei rischi e delle opportunità:

- quali sono le circostanze in cui l'organizzazione si trova ad operare?
- le relazioni chiave, i rischi e le opportunità sono incluse?

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

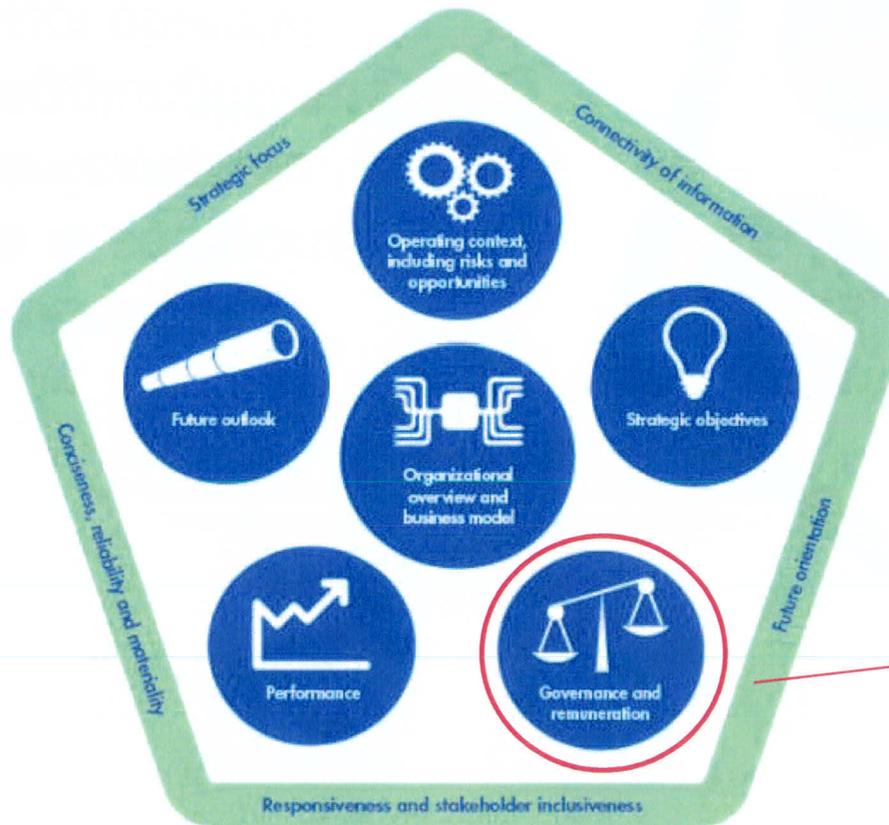
Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato



Obiettivi strategici e modalità per raggiungerli: quali obiettivi si è preposta l'organizzazione e in quale modo pensa di raggiungerli?

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato



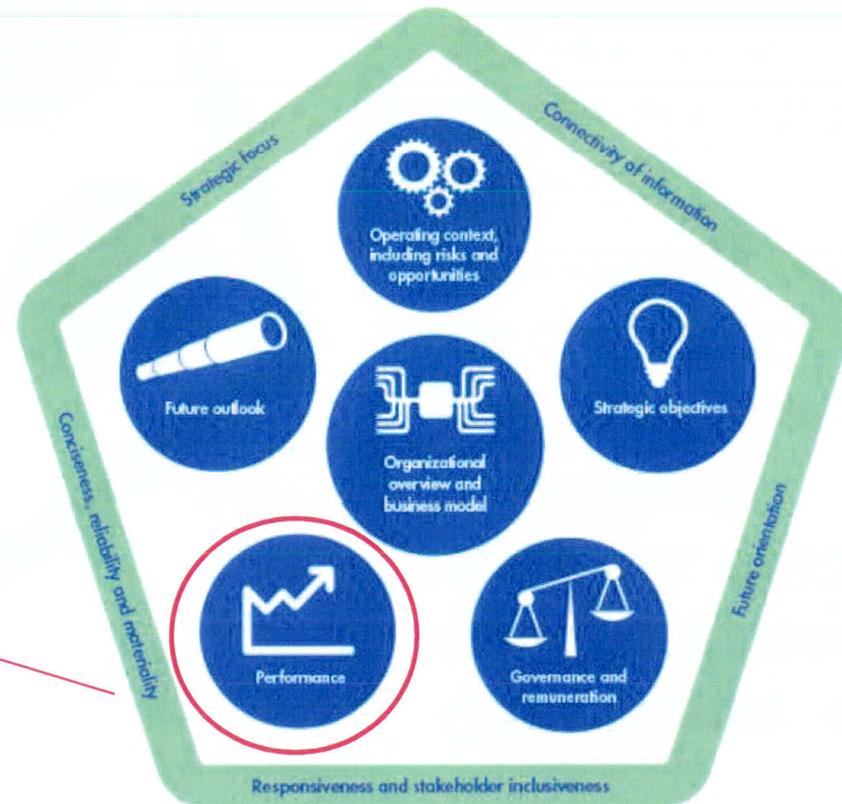
Governance e remunerazione:

- qual è la struttura di governance dell'organizzazione?
- in che modo supporta gli obiettivi strategici?
- come si relaziona all'approccio remunerativo?

Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Performance:
come si comporta
l'organizzazione,
nel raggiungimento
dei suoi obiettivi
strategici?

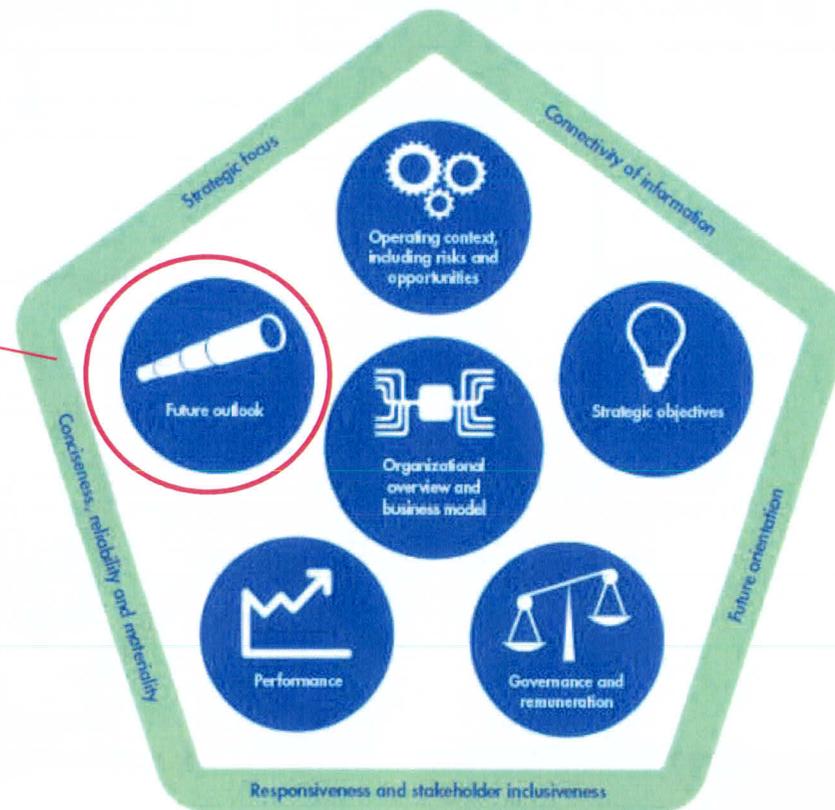


Fonte: IIRC 2011, Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21° Century

Gli Elementi di Contenuto del Reporting Integrato

Sguardo al futuro:

- quali sono le opportunità, le sfide, le incertezze che l'organizzazione potrebbe incontrare nel perseguimento dei propri obiettivi strategici?
- quali sono le conseguenze prevedibili sulla sua performance futura?



Recenti aggiornamenti: il Framework Outline



Contenuti Framework Outline luglio 2012



- Introduzione
- Scopo ed utilizzo del framework
- Definizioni chiave
- Basi concettuali

- Introduzione
- Principi guida
- Elementi di contenuto

- Relazioni supplementari e altre fonti
- Basi per le conclusioni

Framework Outline: nello specifico



Prefazione

CONTENUTI

Espliciterà:

- Missione, visione, struttura, appartenenza e piani dell' IIRC
- Corretto processo usato per sviluppare il Framework
- Commenti ricevuti sul Discussion Paper del 2011 e sul Progetto Quadro
- Altri meccanismi di trasparenza e coinvolgimento come le tavole rotonde

Framework Outline: nello specifico



REPORTING INTEGRATO

CONTENUTI

- **Introduzione:** offrirà ai lettori del Framework un contesto di riferimento, che includa una panoramica della rendicontazione integrata
- **Scopo ed uso del Framework:**
 - assisterà le organizzazioni nel processo di Rendicontazione Integrata e sarà una base di partenza per la compilazione di un Report Integrato
 - assumerà un approccio basato sui principi, invece di focalizzarsi su specifici *KPI*
 - non stabilirà parametri di riferimento per valutare la strategia
- **Definizioni chiave:** definirà i termini chiave necessari per comprendere il Framework
- **Basi concettuali:** spiegherà i concetti chiave che sottendono la Rendicontazione Integrata

Framework Outline: nello specifico



Parte II

PREPARARE UN REPORT INTEGRATO

CONTENUTI

- **Introduzione:** identificherà e fornirà assistenza nell'applicazione dei Principi Guida e degli Elementi di Contenuto
- **Principi guida:** identificherà e fornirà assistenza su come applicare i Principi Guida che soggiacciono alla preparazione del Report Integrato:

Focus strategico; Connettività e informazioni; Orientamento futuro; Responsività e inclusione degli SH; Concisione, affidabilità ed importanza.

Elementi di contenuto: identificherà e fornirà assistenza sull'applicazione degli Elementi di contenuto:

Presentazione dell'organizzazione e business model; Contesto in cui avvengono le operazioni, inclusi rischi ed opportunità; Obiettivi strategici e strategie per ottenere quegli obiettivi; Governance e sistema di remunerazione; Performance;

Framework Outline: nello specifico



CONTENUTI

- Conterrà le definizioni aggiuntive di supporto rispetto alle definizioni chiave contenute nel Capitolo 3 del Framework:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| ▪ Business Model | ▪ Investitori |
| ▪ Capitali (risorse e relazioni) | ▪ Materialità |
| ▪ Interconnessione | ▪ Stakeholder |
| ▪ Report Integrato | ▪ Gestione e accountability |
| ▪ Rendicontazione Integrata | ▪ Valore |
| ▪ Pensiero Integrato | |

Framework Outline: nello specifico



CONTENUTI

- **Relazioni sussidiarie ed altre raccomandazioni:** conterrà una lista di raccomandazioni chiave, inclusi le relazioni sussidiarie pubblicate dall'IIRC
- **Basi per le conclusioni:** conterrà probabilmente un riassunto delle questioni chiave prese in considerazione dall'IIRC nel completare il Framework, alla luce dei commenti ricevuti sulla bozza (pubblicati per la consultazione pubblica nel 2013)

Vedere elementi diversi...



IL CALEIDOSCOPIO
DEL
REPORTING INTEGRATO

...da prospettive diverse

Osservare immagini sempre
differenti dell'azienda...

...ma nella loro interezza



Esaminare il passato...

... e dialogare col futuro

Concisione e analiticità...

...alla portata di un click



Reporting Integrato

Il ruolo del CFO come leva per il cambiamento



Andrea Casadei

casadei@bilanciarsi.it

www.bilanciarsi.it

Per maggiori informazioni

Il Reporting integrato

(sezione del sito Assolombarda)



ASSOLOMBARDA

Area Finanza

Assolombarda - Via Pantano, 9 - 20122 Milano

Tel.: 02/58370.309 - 704 - Fax: 02/58370.706