Università degli Studi di Padova

BILANCIO INTEGRATO: INFORMAZIONI PER CREARE VALORE

G. Boesso
Università di Padova
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

ODCEC, Padova, 30 Gennaio 2018

Agenda

1. il reporting integrato e la creazione di valore: l'integrazione tra intangibili e sostenibilità

2. la non financial disclosure ex D.Lgs. n° 254/2016: i nuovi obblighi normativi

3. il bilancio integrato: esempi ed applicazioni

4. l'investor relation ed il controllo di gestione: il ruolo del professionista

Fonte Principale: documenti e presentazioni del NIBR *Network Italiano Business Reporting – Ferrara*

1. Il nuovo scenario del reporting

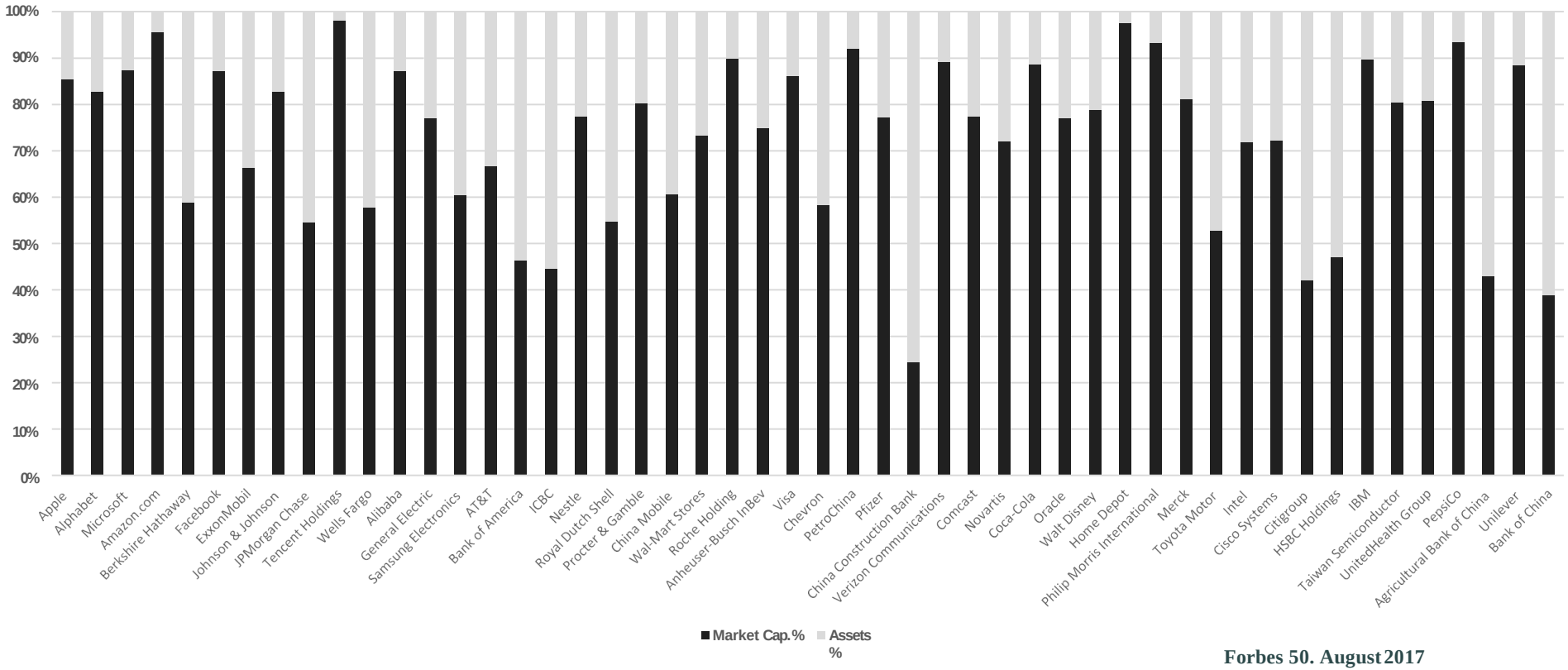
- Crescente ruolo degli **intangibili** nel successo dei modelli di business (es. marchi, brevetti, reputazione, competenze e skills, procedure, relazione con la clientela, alleanze, leadership, ecc.)
- Sostenibilità sociale ed ambientale (**CSR**)
- Rilevanza del **modello di business** e del piano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

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

=

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

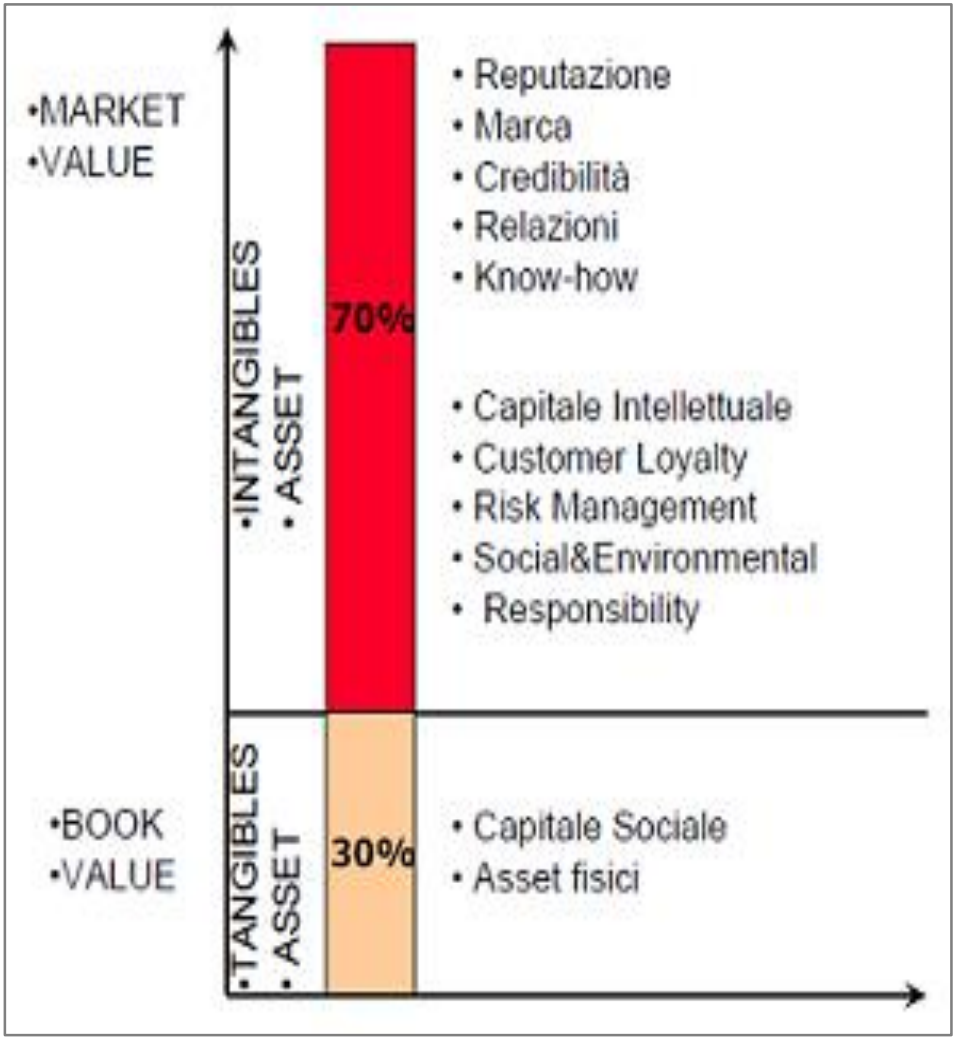
Intangible Value



Forbes 50. August 2017

Intangibili e bilancio

- emergono solo in operazioni straordinarie, sotto forma di **avviamento** o altro;
- quasi mai gli intangibili **internamente auto-generati** trovano rappresentazione;
- nei bilanci aziendali **mancano informazioni** strutturate e comparabili sugli intangibili (valore, trend, rischi)
- sempre più strategie si appoggiano sulla **gestione e sviluppo** di valori intangibili

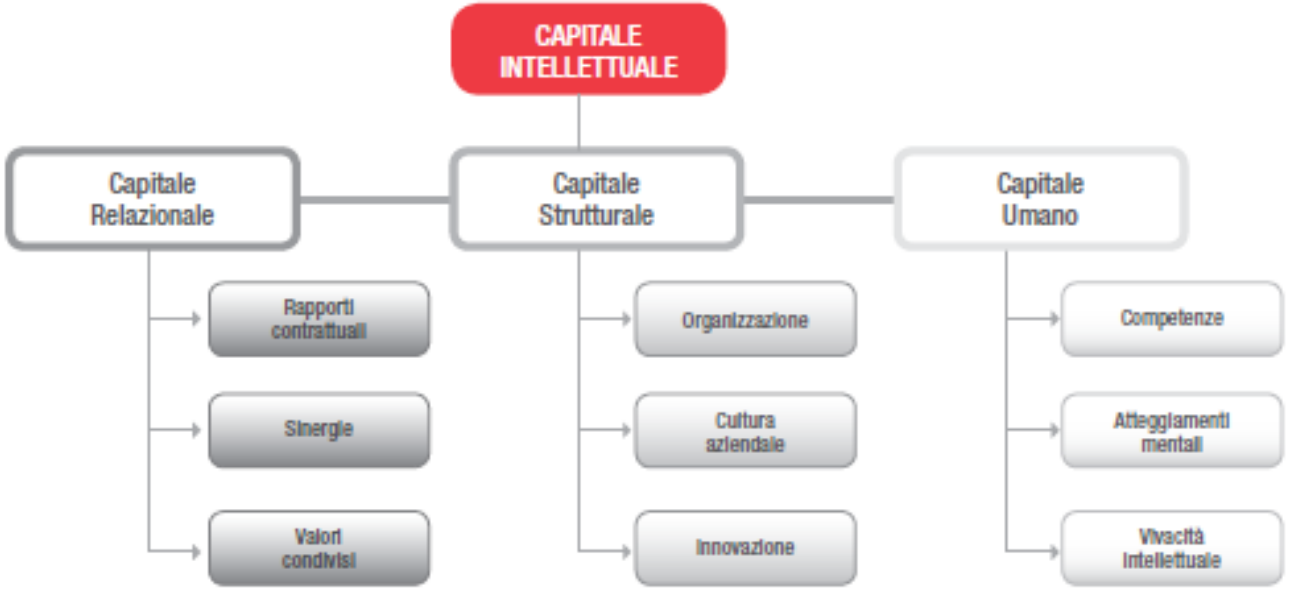


Il bilancio degli intangibili

BILANCIO DEL VALORE ECONOMICO, AMBIENTALE E INTANGIBILE 2007

brembo.

STRUTTURA DEL BILANCIO DEL VALORE INTANGIBILE DI BREMBO

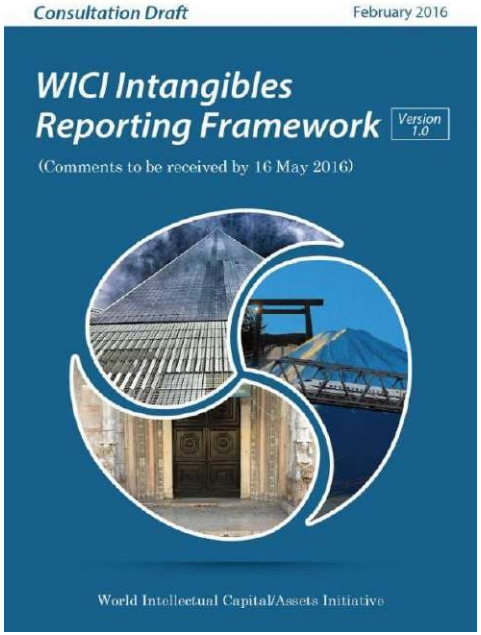


Intangibili e bilancio

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
	Delibere 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	83
	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

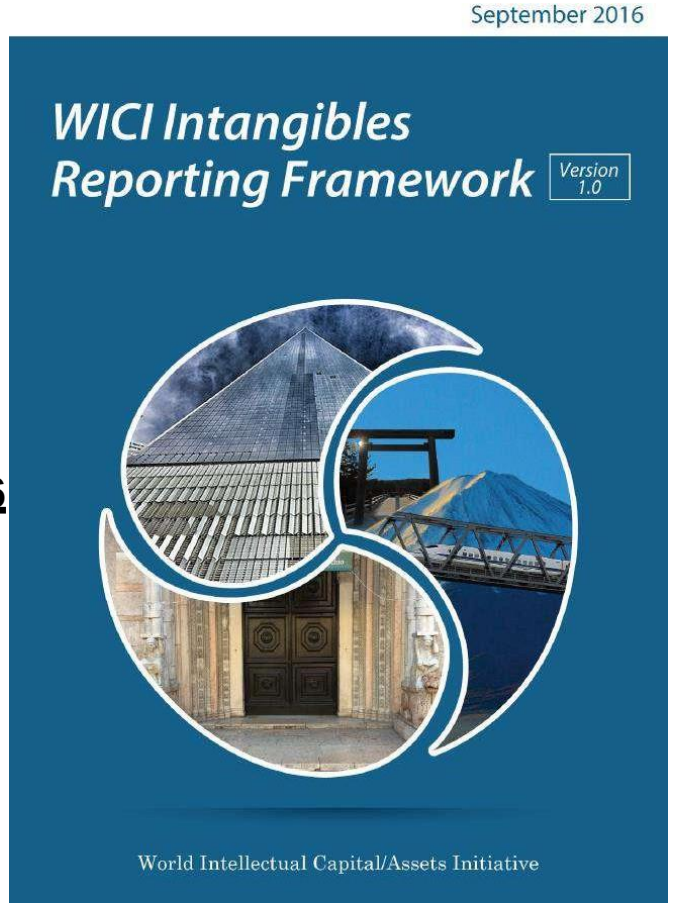
WICI

the world's business reporting network



Consultation Draft:
15 February 2016

22 Sept. 2016



Definizioni di «Intangibles»

(WICI Intangibles Reporting Framework, 2016)

- Intangibles are *non-physical resources* which, either alone or in conjunction with other tangible or intangible resources, can generate *a positive or a negative effect on the value of the organization in the short, medium and long term*
- Intangibles impact two distinct but interconnected forms of value
  - *Strategic value* is that related to the enhancement of the competitive, market, product, reputation, and/or risk profile of the organization;
  - *Financial value* is that linked to the generation of net cash flows over time.

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

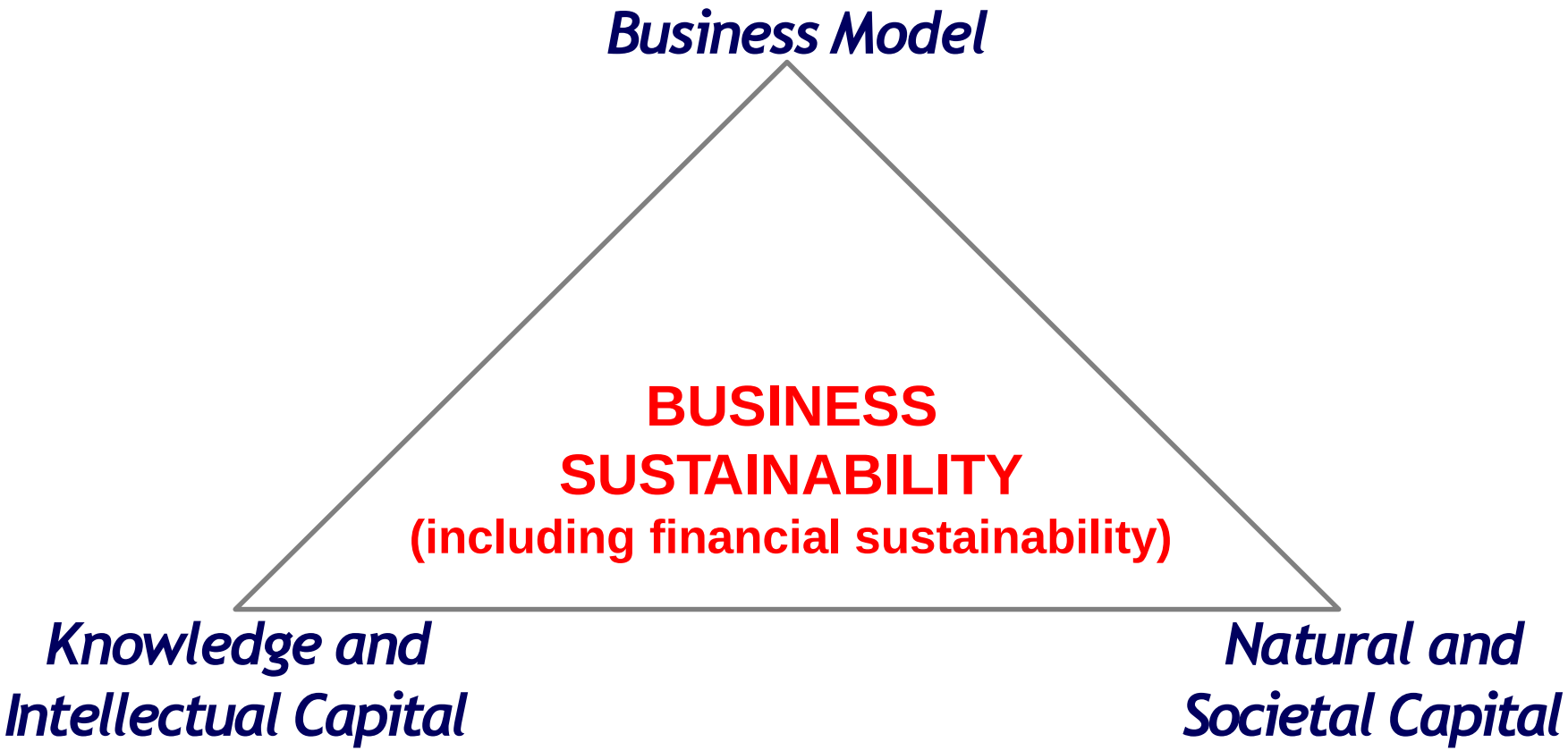
Stato patrimoniale *pro forma* con valorizzazione capitale intangibile

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%**

Verso il concetto di «Business Sustainability»

(WICI Intangibles Reporting Framework, 2016)



EU definition(S) of CSR

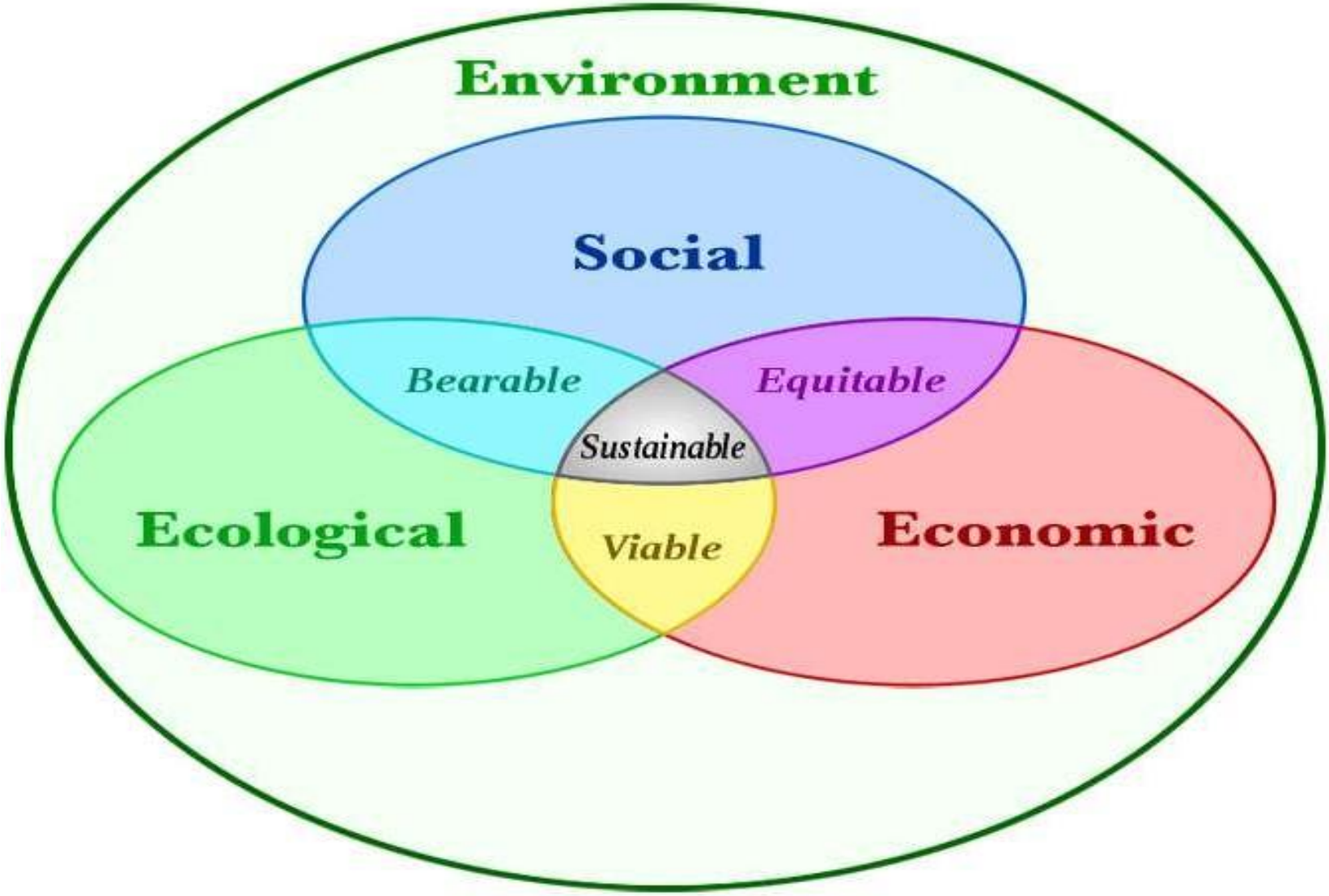
"Most of the definitions of CSR describe it as a concept whereby companies **integrate social and environmental concerns** in their business operations and in their interaction with their stakeholders **on a voluntary basis**."

EU Commission, *CSR Green Paper, 2001*

"CSR is the **responsibility of enterprises for their impacts** on society. […] In order to fully meet their social responsibility **enterprises should have in place a process** to integrate social, environmental, ethical and human rights concerns in their business operations and core strategy **in close collaboration** with their stakeholders."

EU Commission, *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, 2011*

Triple Bottom Line (TBL)



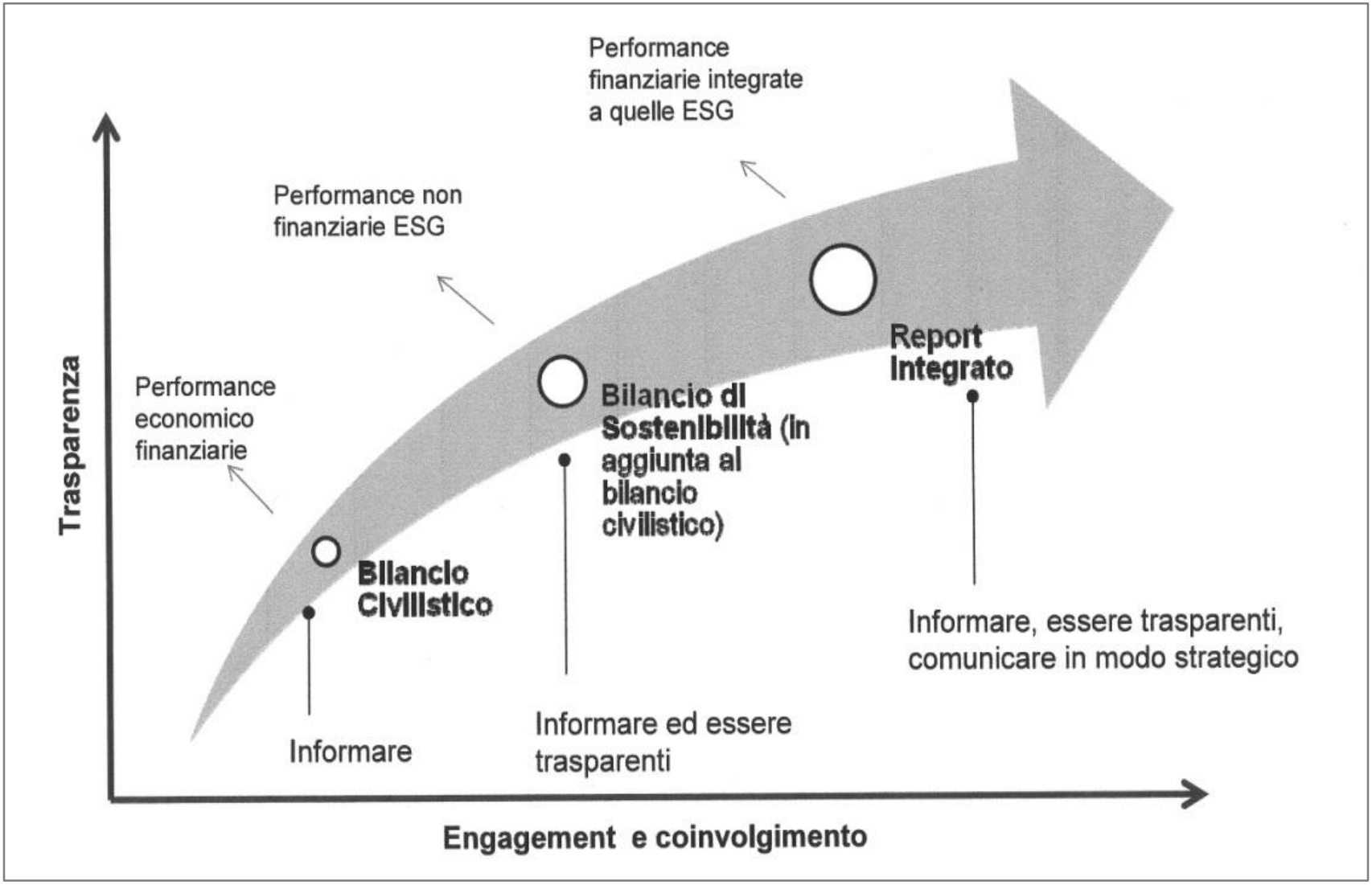
Nazioni Unite

Strategic CSR

Generic Social Impacts	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Good citizenship	Mitigate harm from value chain activities	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
Responsive CSR	Transform value-chain activities to benefit society while reinforcing strategy	**Strategic CSR**

Source: Adapted from Porter & Kramer (HBR, 2006)

Reporting


Performance finanziarie integrate a quelle ESG
Performance non finanziarie ESG
Performance economico finanziarie
Trasparenza
Report Integrato
Bilancio di Sostenibilità (in aggiunta al bilancio civilistico)
Bilancio Civilistico
Informare, essere trasparenti, comunicare in modo strategico
Informare ed essere trasparenti
Informare
Engagement e coinvolgimento

Gli attori della sostenibilità

La sostenibilità socio-ambientale è un tema orami condiviso e trattato a tutti i livelli (macro, politico, board rooms, ecc.)

Diversi gli attori in chiave di reporting aziendale:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- U.N. Global Compact
- Principles of Responsible Investments (PRI)
- Accounting for Sustainability (A4S)
- Climate Disclosure Standards Board (CDSB)
- Carbon Disclosure Project (CDP)
- In Italia: GBS (Gruppo di Studio Bilancio Sociale)

Global Reporting Initiative (GRI)

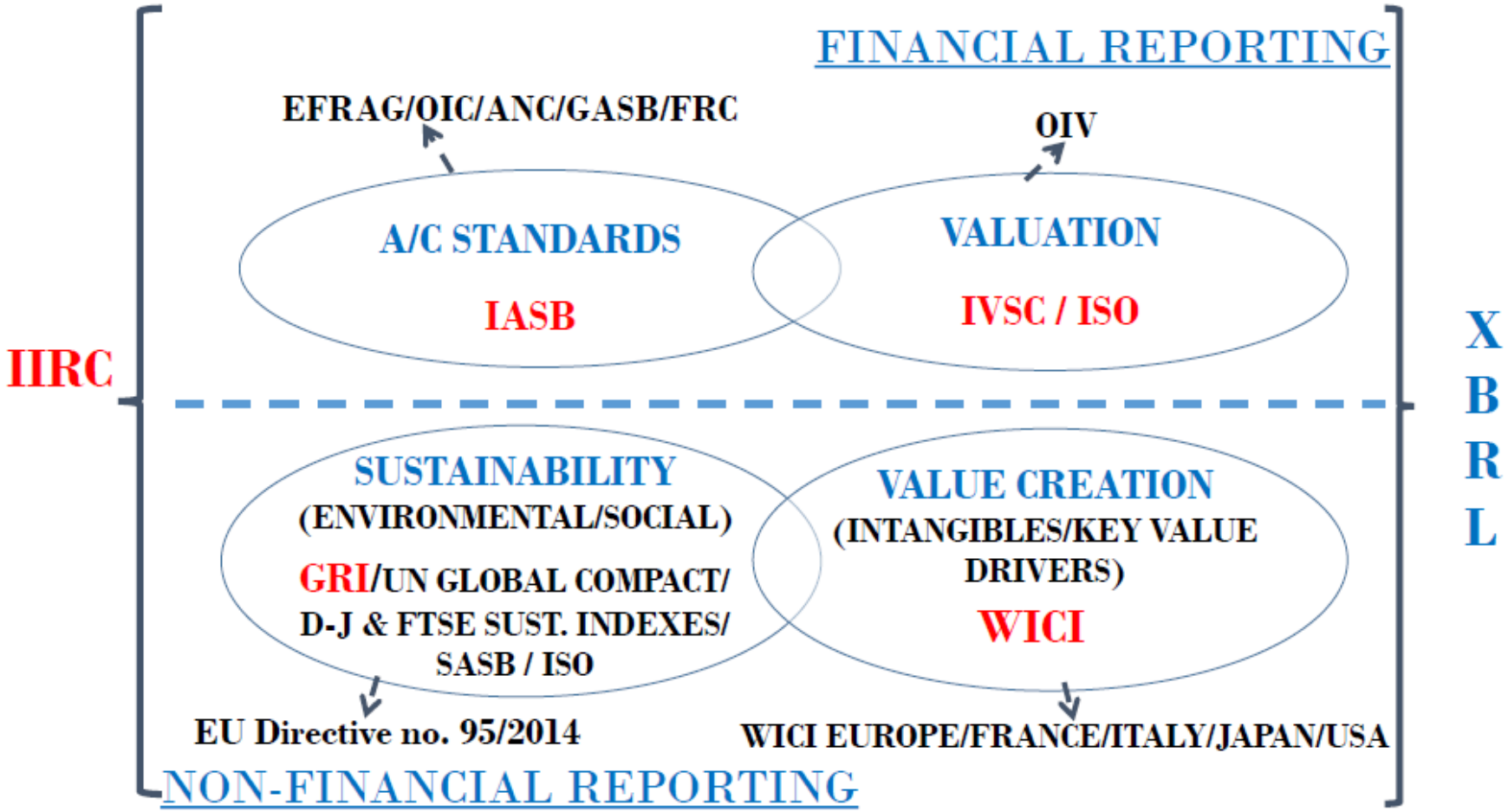
STANDARD DISCLOSURES

1. **Profile Disclosures**
   - Strategy & Analysis of the organization
   - Organizational Profile
   - Report Parameters for the organization
   - Governance, Commitments and Engagements of the organization
2. **Disclosures on Management Approach**
3. **Disclosure on Performance Indicators**
   - Economic
   - Environmental
   - Social
     - Labour Practices and Decent Work
     - Society
     - Human Rights
     - Product Responsibility

Integrated Reporting

Six capitals as defined by IIRC

Financial vs Non-Financial reporting



2. D.Lgs. N. 254/2016: gli obblighi normativi

- Direttiva europea n. 95/2014 in materia di "**Non-Financial and Diversity Information**" da recepirsi negli ordinamenti nazionali degli Stati membri entro il 2016, con applicazione dai bilanci relativi al 2017
- In Italia emanazione del **decreto di attuazione** della Direttiva n. 95/14 il **D. Lgs. n. 254/2016** del 30 dicembre 2016
- **In gennaio 2018 regolamento applicativo della CONSOB**, cui sono state demandate le modalità di applicazione e la vigilanza

https://www.youtube.com/watch?v=sq-yph0QSK4

Principali contenuti

- **Ambito di applicazione:** enti di interesse pubblico (quotate, banche, assicurazioni) con in media più di 500 dipendenti durante l'anno, e alla data di chiusura del bilancio economico-finanziario con un attivo superiore ai 20 milioni di euro oppure con ricavi netti superiori ai 40 milioni di euro

- **Obbligo:** redazione per ogni esercizio di una dichiarazione non-finanziaria a livello di singola società oppure a livello consolidato, se società madre, a partire dall'esercizio finanziario 2017 (1ª applicazione dunque nel 2018)

Principali contenuti 2

- **Contenuti** e caratteristiche della Dichiarazione non-finanziaria:
  - copre i **temi ambientali, sociali, attinenti al personale**, alle **politiche di diversità** negli organi di governo, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti (ovvero «materiali») tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa
  - Descrive:
    - il modello aziendale di gestione e organizzazione ("**business model**"), ivi incluso il modello secondo il decreto 231/01
    - le politiche praticate dall'impresa, i risultati conseguiti e i **relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario**
    - **i principali rischi**, generati o subìti, connessi ai suddetti temi e che derivano dale attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi e rapporti commerciali, incluse le catene di fornitura e subappalto
  - Contiene informazioni riguardanti <u>almeno</u>:
    - **utilizzo di risorse** energetiche e impiego di risorse idriche; **emissioni** di gas serra e quelle inquinanti; **impatti** su ambiente, salute e sicurezza dei rischi di cui sopra; **rispetto dei diritti** umani e misure per prevenirne le violazioni; **lotta contro la corruzione** attiva e passiva e strumenti adottati a tal fine

Principali contenuti 3

- **Standard di rendicontazione** (*da menzionare esplicitamente nella Dichiarazione*): scelta tra:
  - standard di rendicontazione esistente, oppure
  - metodologia di rendicontazione autonoma (da descrivere in modo chiaro)

  In ogni caso raffronto con dato dell'anno precedente

- **Principio di «comply or explain»:** se non vi sono politiche aziendali in questi ambiti occorre fornire, all'interno della Dichiarazione, le motivazioni di tale scelta

- **Responsabilità:** in capo agli amministratori e organo di controllo vigila sull'osservanza delle disposizioni del D.Lgs. 254/16

- **Clausola «safe harbour»:** in casi eccezionali, possono essere omesse informazioni sviluppi imminenti e operazioni in corso di negoziazione se loro divulgazione potrebbe nuocere gravemente alla posizione commerciale dell'impresa

Principali contenuti 4

- **Collocazione** della Dichiarazione di carattere non finanziario (art. 5):
  - o all'interno della Relazione sulla gestione in una specifica sezione contrassegnata o comunque si deve indicare dove le informazioni possono essere reperibili;
  - oppure in una relazione distinta dal bilancio d'esercizio.

- **Approvazione** della Dichiarazione di carattere non finanziario:
  - Stessi tempi e procedure del bilancio d'esercizio e contestuale deposito in Camera di Commercio (pubblicazione sul Registro delle imprese)

- **Revisione/controllo** della Dichiarazione non-finanziaria (art. 3, comma 10):
  - Dichiarazione non-finanziaria soggetta ad attestazione circa la conformità
  - Conclusioni dell'attestazioni espresse sulla base della conoscenza e comprensione del revisore ha dell'ente, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure

Principali contenuti 5

- Possibilità di **Dichiarazioni volontarie** di carattere non finanziario **conformi** (art. 7):
  - su base individuale o consolidata
  - possibile deroga all'attività di revisione/controllo
  - Possono riportare la dicitura di «conforme al D.Lgs.n. 254/2016» valore reputazionale

- **Sanzioni (art. 8):**
  - Omissione della Dichiarazione: agli amministratori sanzione da €20.000 a €100.000
  - Non-conformità Dichiarazione a caratteristiche previste: agli amministratori e ai sindaci sanzione da €20.000 a €100.000
  - False informazioni: agli amministratori sanzione da €50.000 a €150.000

Criticità operative

DA UN PUNTO DI VISTA OPERATIVO E TECNICO

- Scelta del modello di riferimento: GRI, personalizzato, …. o cosa?
- Collocazione della dichiarazione di carattere non-finanziario vs. Bilancio
- Raccolta delle informazioni, identificazione KPI e perimetro rendicontativo
- Integrazione con altri sistemi direzionali (qualità, controllo, compensation)
- Credibilità dei dati: ruolo dell'assurance

A LIVELLO DI GOVERNANCE

-Necessità per il Board di governare anche tematiche ESG e non-finanziarie

- Grado di diversità (ampiamente intesa) dei componenti del Board

- Istituzione di Comitati ad hoc nelle società per la supervisione gestione della sostenibilità? (cfr. Codice di autodisciplina Borsa Italiana e documento CNDCEC)

Raccordo con altri sistemi direzionali

- **Risk Management:** Individuazione/sottolineatura di una serie di **rischi** di natura **ambientale, sociale**, di compliance normativa

- D. Lgs. 254/2016 e D.Lgs**. 231/2001**: in particolare con il modello organizzativo (ad es., i reati ambientali fanno parte della lista dei reati 231)

- **Analisi di filiera:** Secondo vari standard/framework di riferimento (GRI, ISO, IR….), le informazioni possono essere allargate alla filiera e all'indotto, coinvolgendo quindi potenzialmente anche gruppi non-quotati e imprese di piccole-medie dimensioni

- **Stakeholder management:** elementi reputazionali

- Rischi di peggioramento nei "**rating etici**" e, ultimamente, nel "**rating d'impresa**"

Raccordo con altri sistemi direzionali

STRATEGIA AZIENDALE

- Formulazione di politiche esplicite riferite all'ambiente, alla società, alla diversità nel Board
- Introduzione sistematica nella valutazione delle opzioni strategiche delle variabili di impatto ambientale e sociale, «oltre il DCF»
- Rappresentazione /ripensamento del modello di business
- Rivisitazione dei codici di comportamento operativo aziendale
- Comunicazione verso l'esterno, investor relation

GOVERNANCE

- Nuove responsabilità in termini giuridici e reputazionali
- Organizzazione del processo: chi è l'«owner» dello stesso? (ad es., CFO, CEO, Risorse Umane, Sostenibilità, CSR, Comunicazione)
- Ricerca e produzione di nuovi dati

Opportunità latente: creazione di VALORE

- Interpretazione evolutiva e costruttiva del D. Lgs. n. 254/2016 rappresentare la capacità di creazione di valore da parte di un'organizzazione che tenga presente non solo l'impatto degli aspetti legati alla sostenibilità, ma anche quelli relativi al ruolo delle risorse intangibili

- Passare dal reddito netto creato al più ampio concetto di creazione divalore implica la correlata necessità di uno strumento più ampio, che incorpori i diversi aspetti della creazione di valore (sostenibilità inclusa)

- Reporting Integrato quale logica evoluzione della reportistica aziendale, anche per connettere assieme informazioni che altrimenti rimangono fini a se stesse strumento di «sense making» dell'attività di un'organizzazione rispetto alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine

3. IL REPORTING INTEGRATO

Che cos'è il Reporting Integrato (<IR>)

<IR> è un processo di

- **comunicazione**
- **creazione di valore nel tempo**
- **redazione di un report integrato periodico**

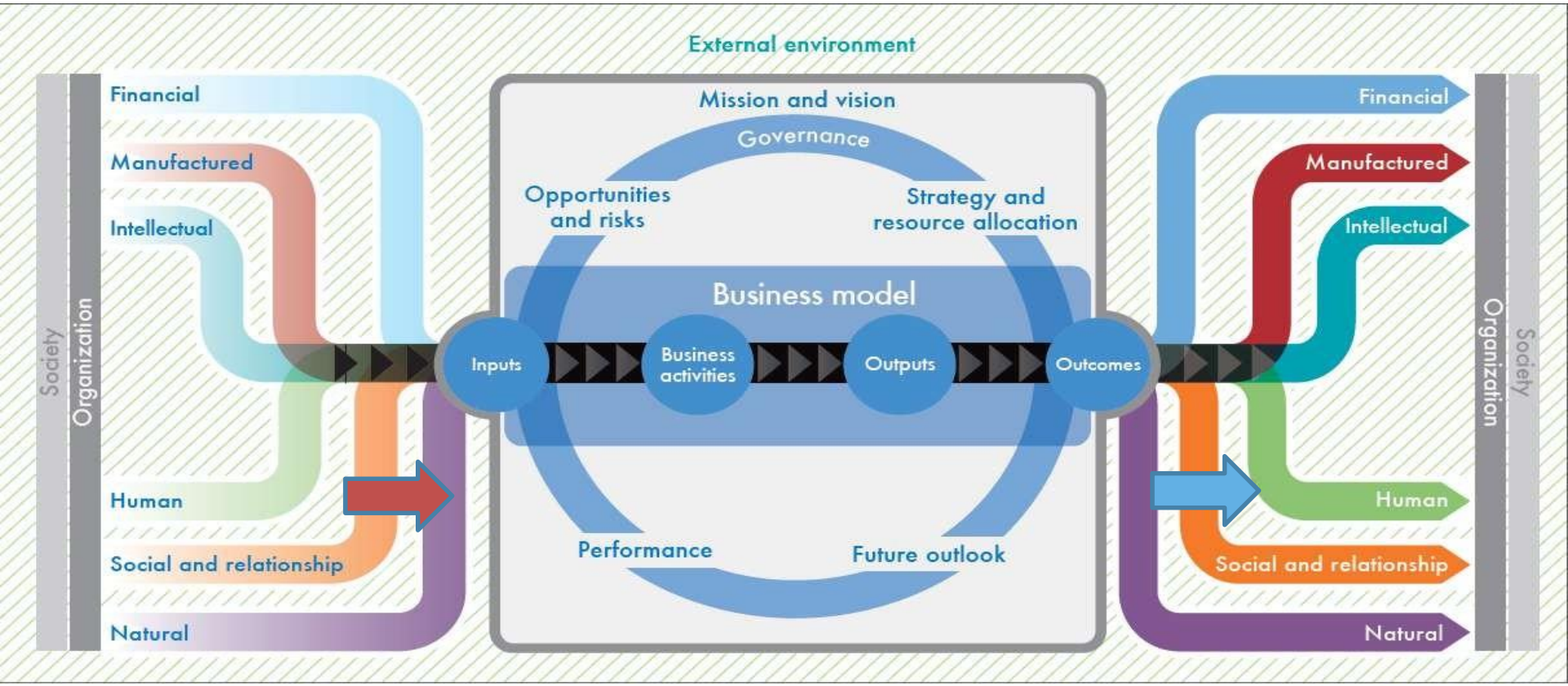
Un reporting integrato è una sintetica comunicazione

- **strategia, governance, performance e prospettive**
- **rivolta all'ambiente esterno e interno**
- **in merito alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine**

È preparato

- **in aderenza al Framework <IR> (2013)**
- **per il beneficio primariamente dei fornitori di capitale finanziario e poi di tutti gli altri stakeholders**

https://www.youtube.com/watch?v=Hx4dvrlunpw



Le RISORSE (o capitali)

Impatti sui capitali

I 6 capitali che creano valore

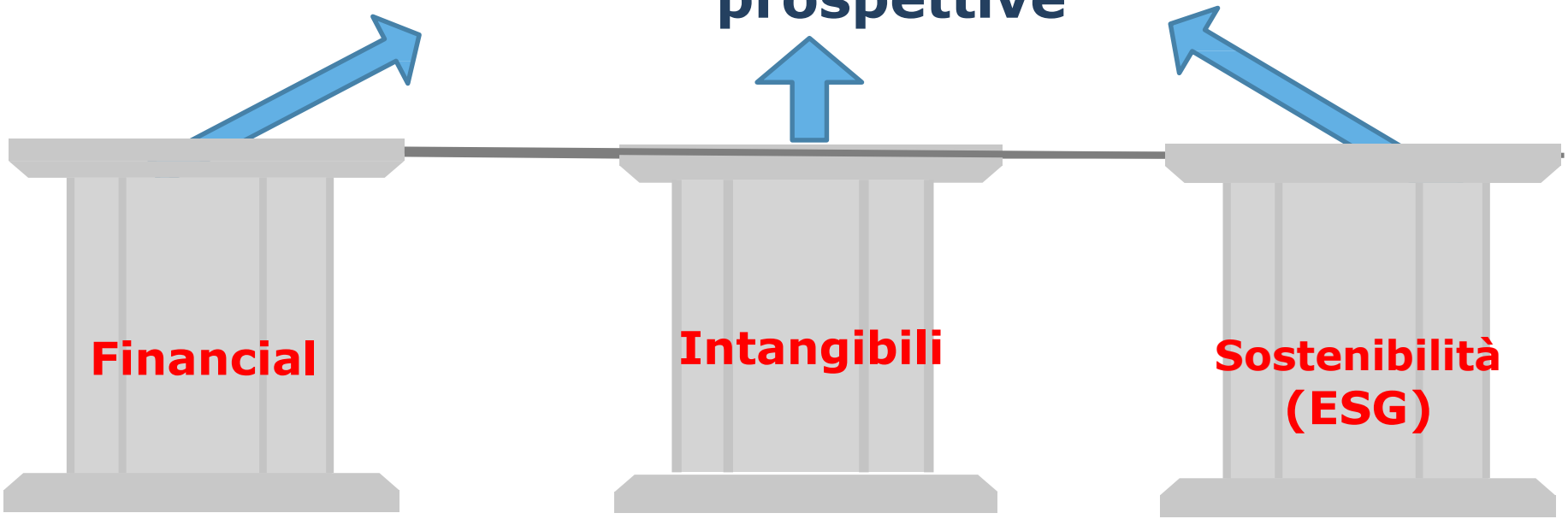
© International Integrated Reporting Council

(presented by Mr. Paul Druckman at the 9th Workshop on Intangibles and IC, Copenhagen, 26-27 Sept. 2013)

INTEGRATED REPORTING <IR>

comunicazione sintetica sulla creazione di valore nel tempo

strategia, governance, performance, prospettive



GRI G4	IR
Organizational Profile	Organizational overview and external environment
Identified Material Aspects and Boundaries	**Business Model**
Strategy and Analysis	Strategy and Resource allocation
	Performance
Ethics and Integrity	**Risks** and opportunities
Governance	Governance
Stakeholder Engagement	**Outlook**
Report Profile	**General Reporting Guidance**

NIBR
Network Italiano
Business Reporting

INTEGRATED REPORTING <IR>: FOCUS ON INTEGRATED THINKING

A HANDBOOK FOR THE CHANGE JOURNEY

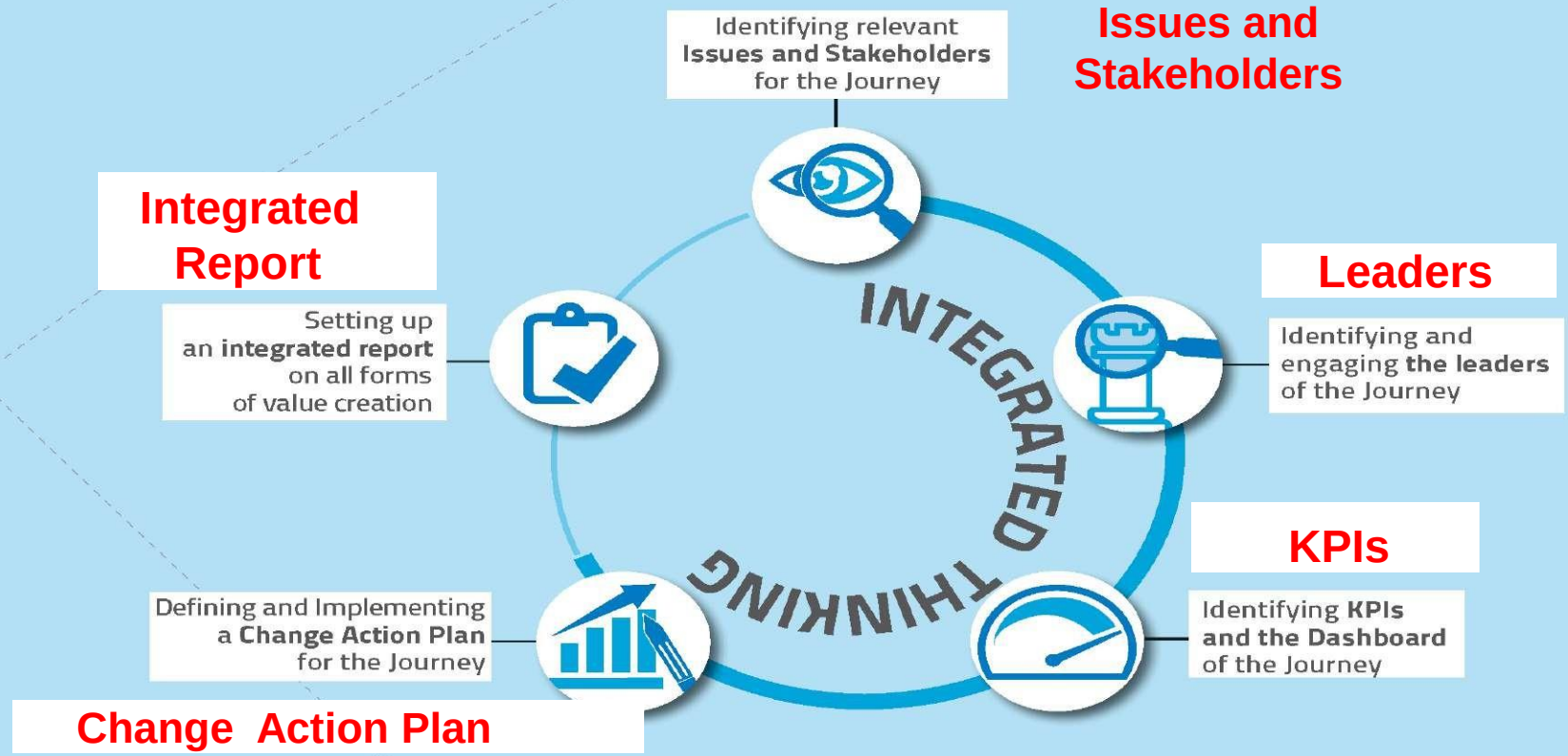
STRATEGY, GOVERNANCE, CULTURE, ORGANIZATION

Foreword by the IIRC, International Integrated Reporting Council

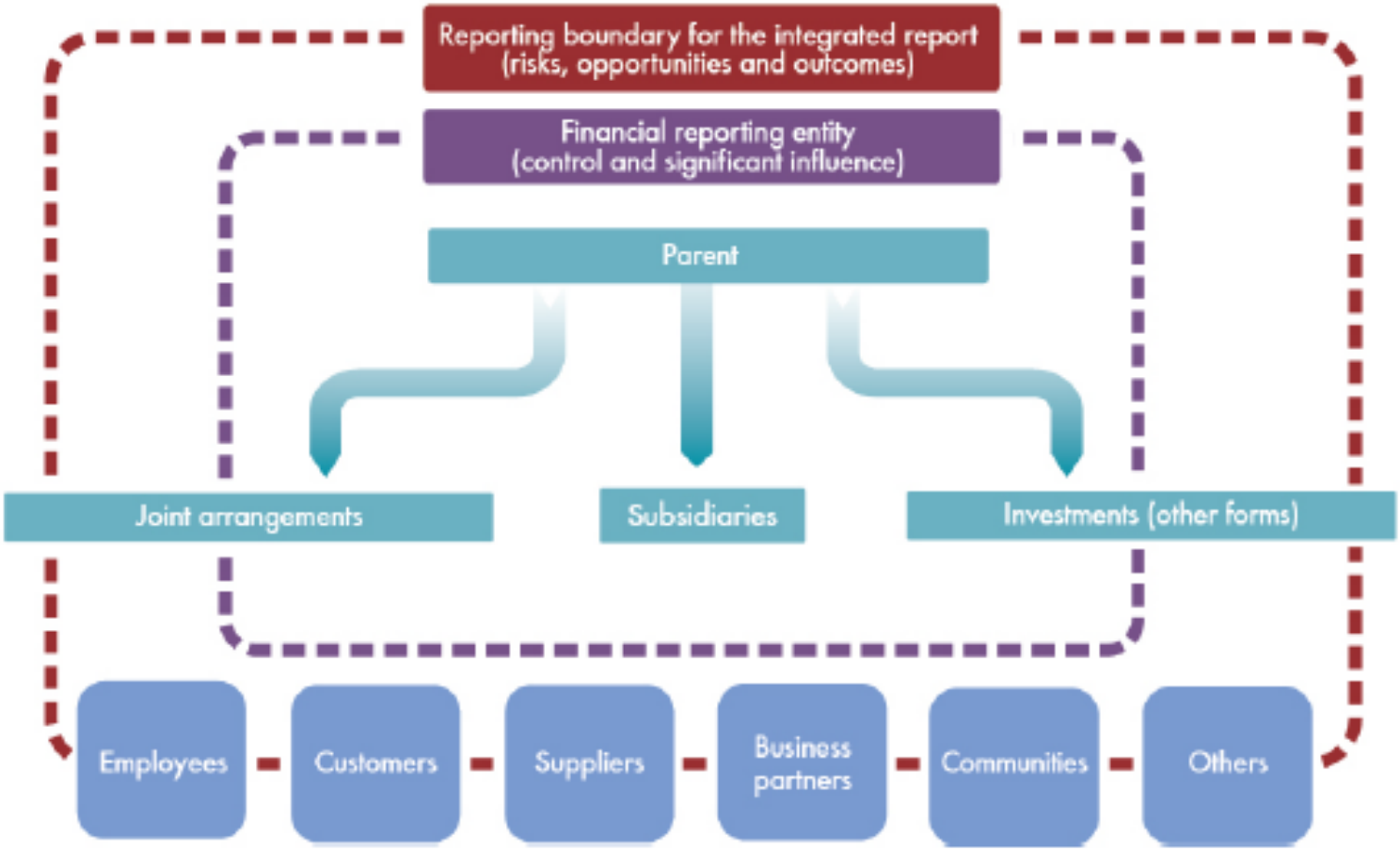
Scientific coordination:
Livia Piermattei and Tommaso Venturini
Methodos, the Change Management Company
www.methodos.com

Integrated Reporting <IR>

Focus on integrated thinking: the Change Journey



Entities/stakeholders considered in determining the reporting boundary:



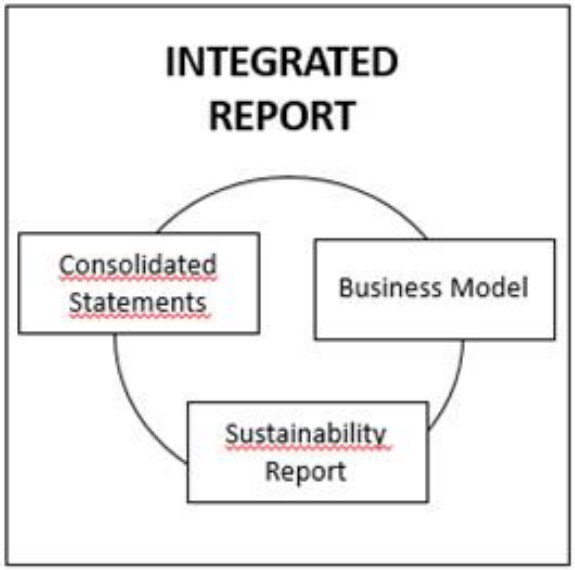
SEPARATION

SUB-APPROACHES	COMPANIES	%
NO GRI	Birra Peroni Suiker Unie	17%
GRI- referenced	LVMH Group Lindt & Sprüngli	17%
GRI – G4	Autogrill S.p.A Danone Group Nestlè Heineken	33%

COMBINATION

COMPANIES	%
Bonduelle SAS	8%

INTEGRATION



COMPANIES	%
Despart Nordest Coca-Cola HBC Nutreco	25%

Chi è l'IIRC?

© International Integrated Reporting Council

<IR> Networks

The Business Network (Imprese)

- Public sector
- Pension funds
- Technology
- Banking
- Accounting bodies
- Academics
- Insurance
- Investors

© International Integrated Reporting Council

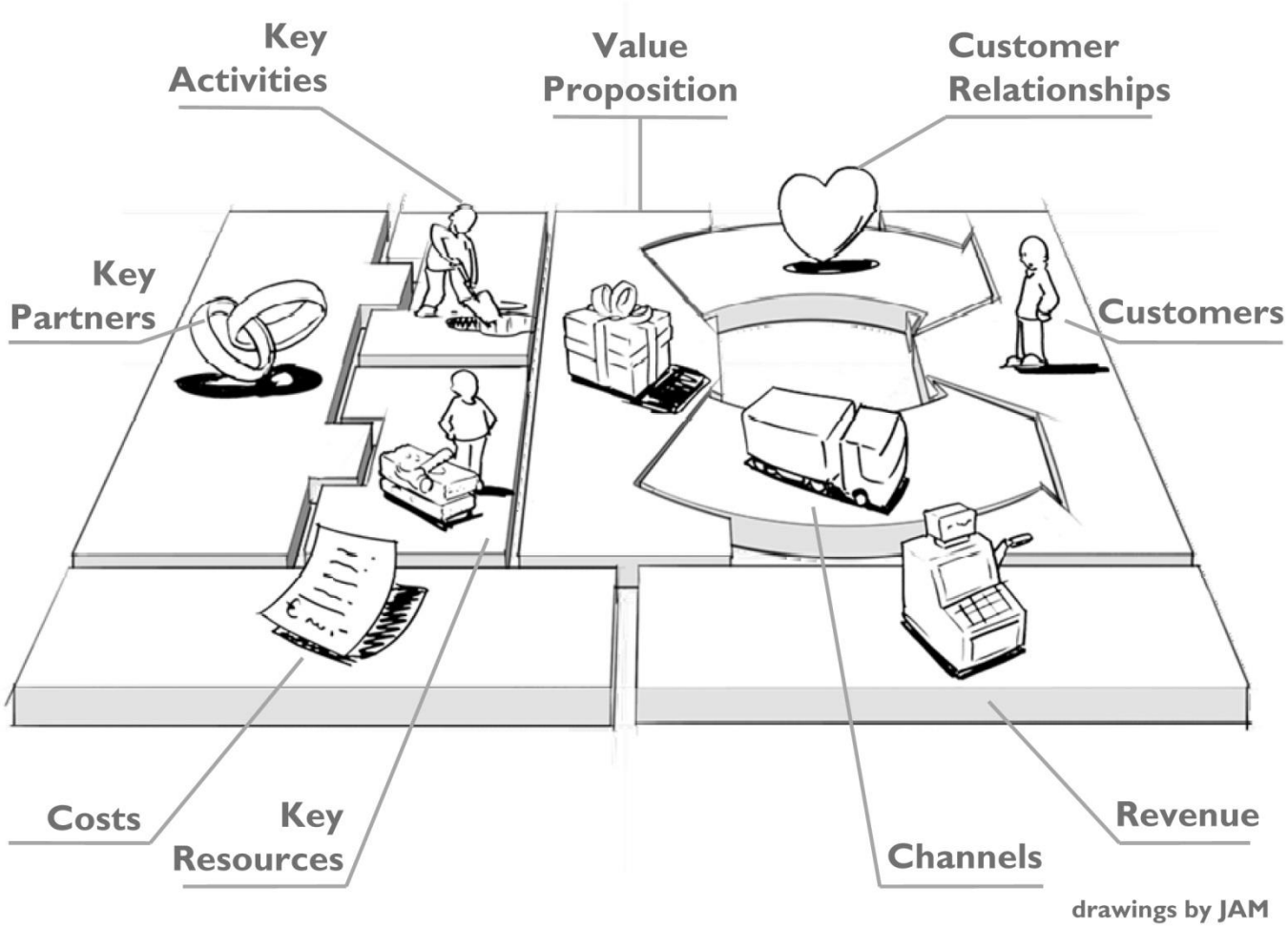
IR is positively associated with both stock liquidity (measured using bid-ask spreads) and firm value (measured using Tobin's Q)."

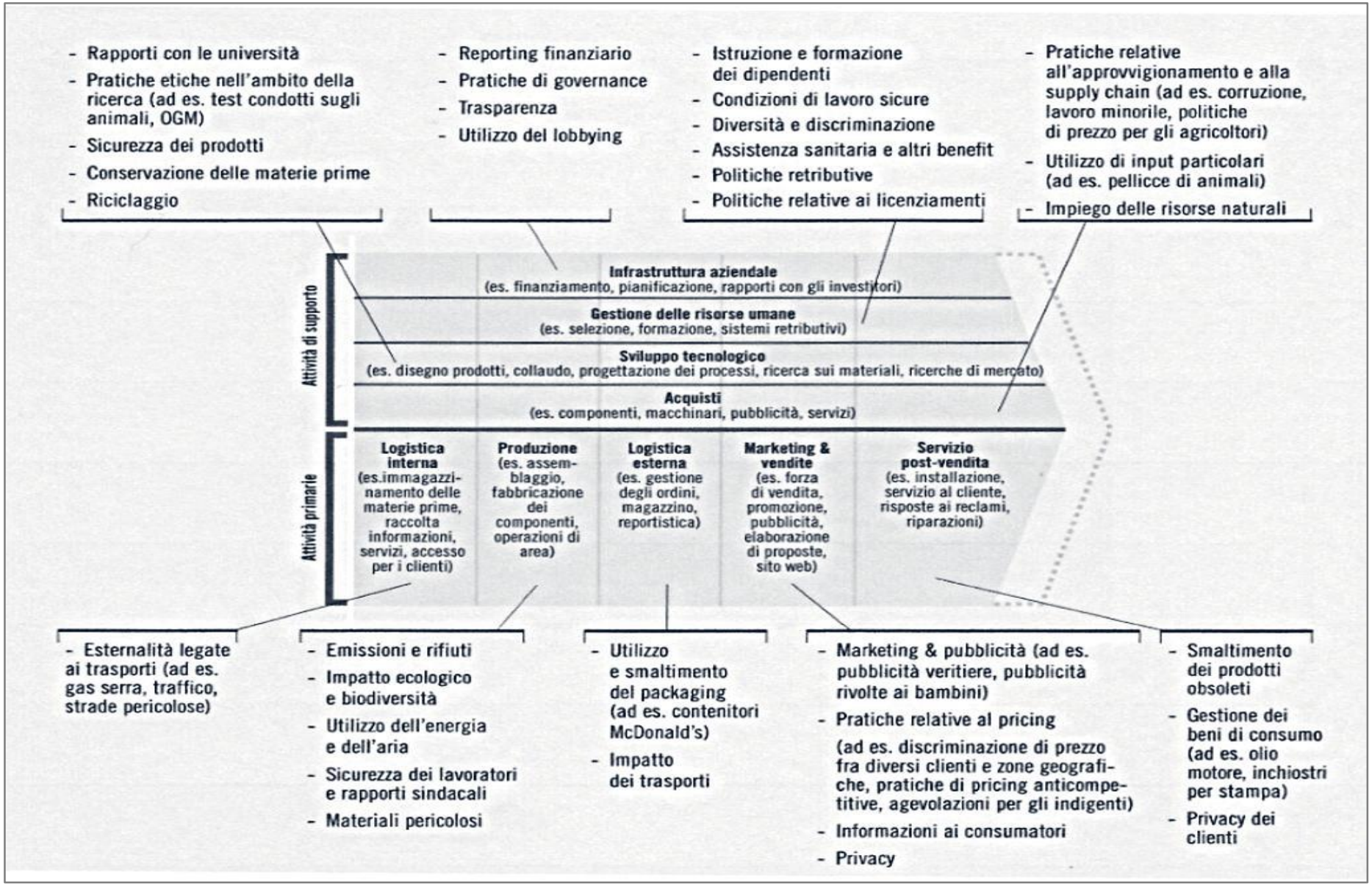
Mary E. Barth, Stanford University; Steven F. Cahan & Li Chen, University of Auckland; Elmar R. Venter, University of Pretoria

Accounting, Organizations and Society, 2017

© International Integrated Reporting Council

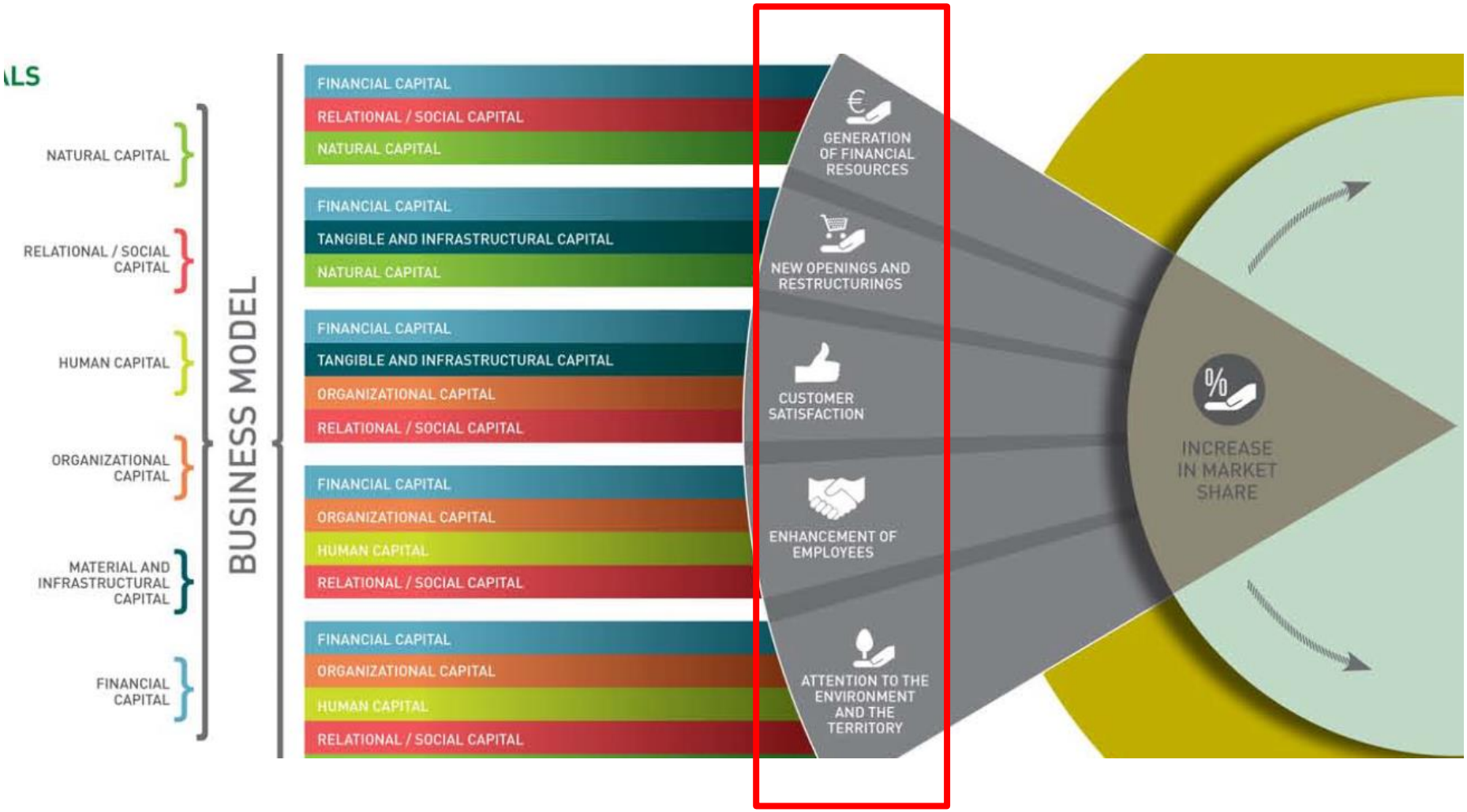
Business Model(Canvas)



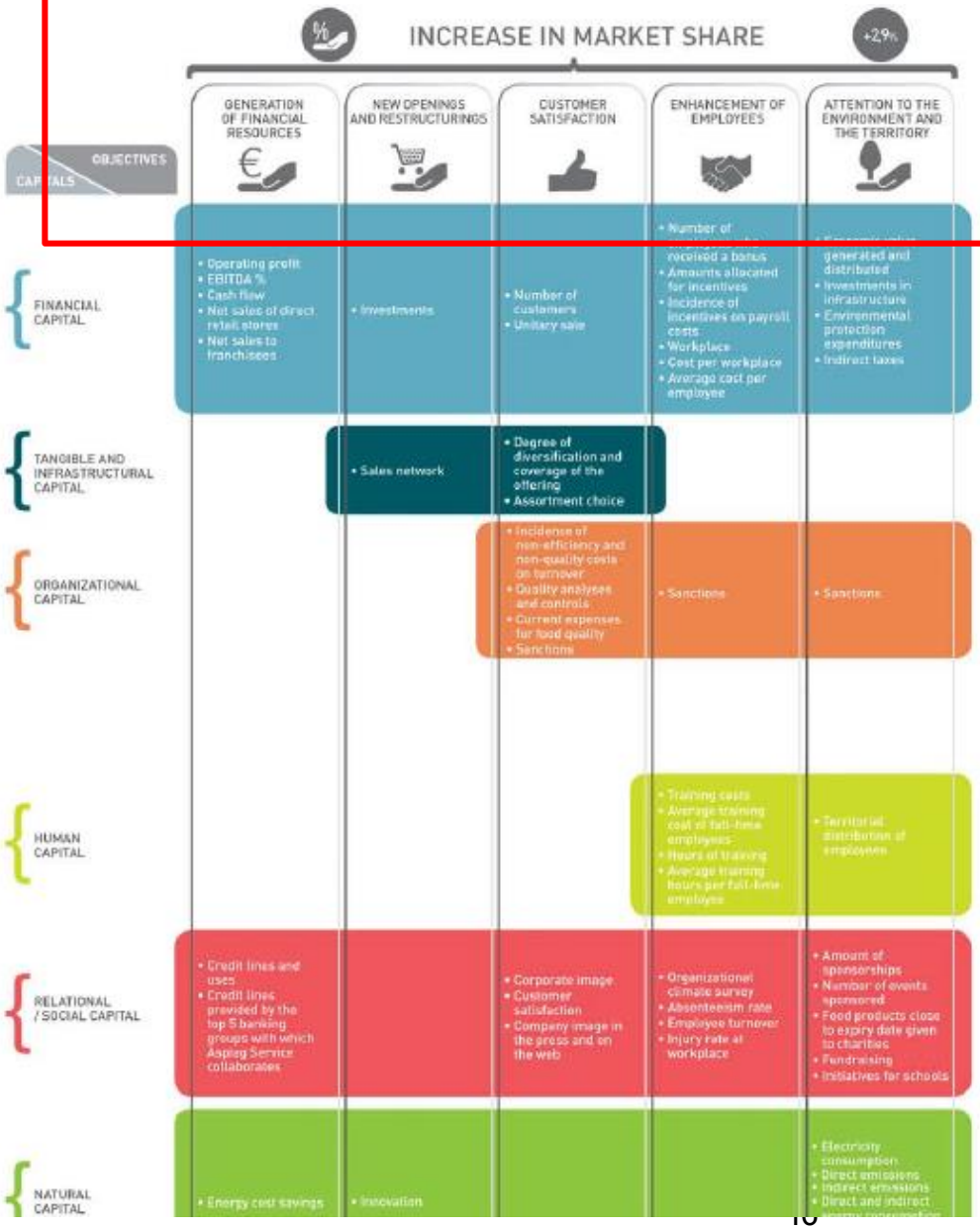


Source: Adapted from Porter & Kramer (2011)

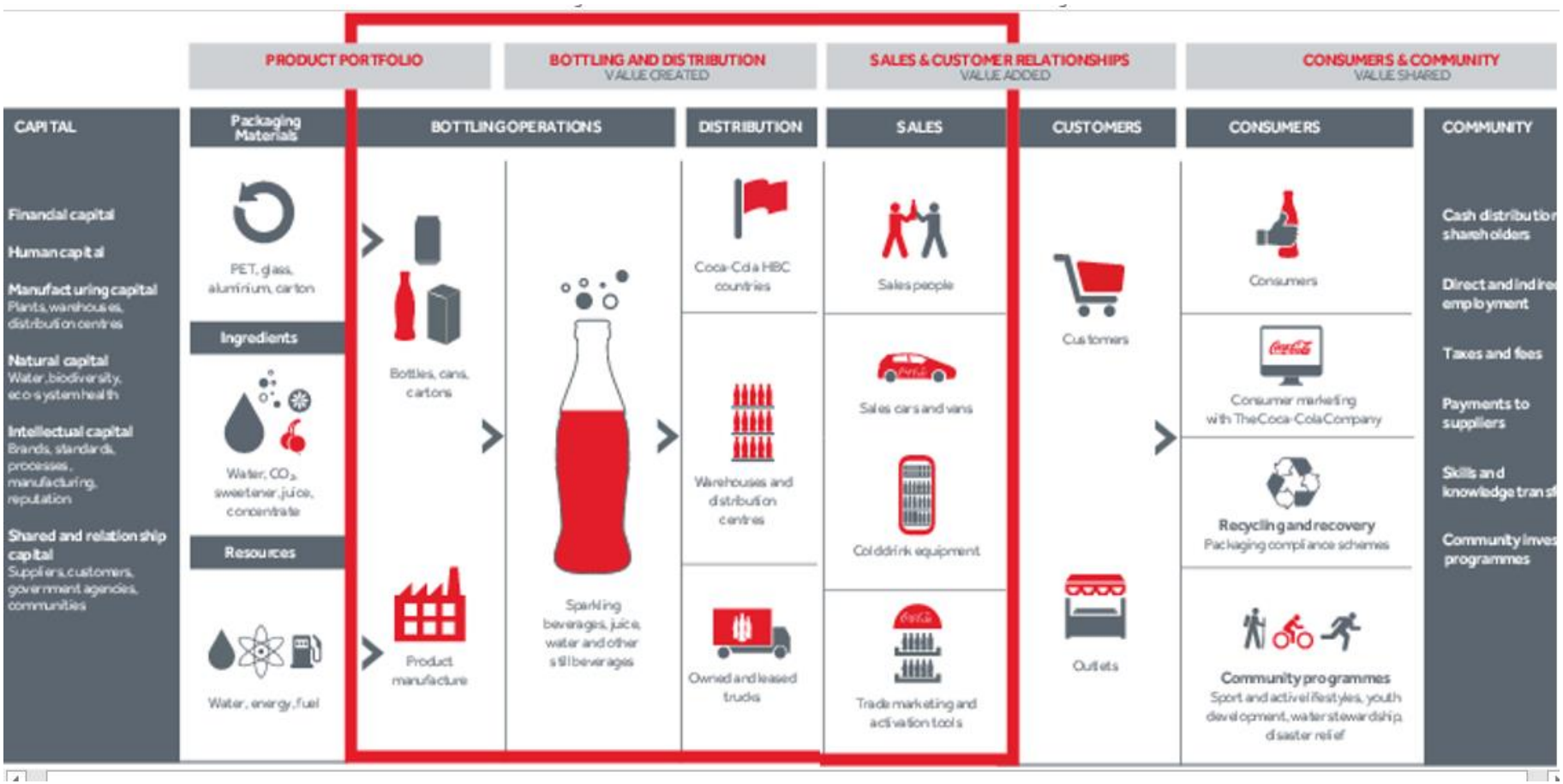
HOW?


ALS
NATURAL CAPITAL
RELATIONAL / SOCIAL CAPITAL
HUMAN CAPITAL
ORGANIZATIONAL CAPITAL
MATERIAL AND INFRASTRUCTURAL CAPITAL
FINANCIAL CAPITAL
BUSINESS MODEL
FINANCIAL CAPITAL
RELATIONAL / SOCIAL CAPITAL
NATURAL CAPITAL
FINANCIAL CAPITAL
TANGIBLE AND INFRASTRUCTURAL CAPITAL
NATURAL CAPITAL
FINANCIAL CAPITAL
TANGIBLE AND INFRASTRUCTURAL CAPITAL
ORGANIZATIONAL CAPITAL
RELATIONAL / SOCIAL CAPITAL
FINANCIAL CAPITAL
ORGANIZATIONAL CAPITAL
HUMAN CAPITAL
RELATIONAL / SOCIAL CAPITAL
FINANCIAL CAPITAL
ORGANIZATIONAL CAPITAL
HUMAN CAPITAL
RELATIONAL / SOCIAL CAPITAL
GENERATION OF FINANCIAL RESOURCES
NEW OPENINGS AND RESTRUCTURINGS
CUSTOMER SATISFACTION
ENHANCEMENT OF EMPLOYEES
ATTENTION TO THE ENVIRONMENT AND THE TERRITORY
INCREASE IN MARKET SHARE

HOW?


INCREASE IN MARKET SHARE
+29%
OBJECTIVES
CAPITALS
GENERATION OF FINANCIAL RESOURCES
NEW OPENINGS AND RESTRUCTURINGS
CUSTOMER SATISFACTION
ENHANCEMENT OF EMPLOYEES
ATTENTION TO THE ENVIRONMENT AND THE TERRITORY
FINANCIAL CAPITAL
• Operating profit
• EBITDA %
• Cash flow
• Net sales of direct retail stores
• Net sales to franchisees
• Investments
• Number of customers
• Unitary sale
• Number of
received a bonus
• Amounts allocated for incentives
• Incidence of incentives on payroll costs
• Workplace
• Cost per workplace
• Average cost per employee
generated and distributed
• Investments in infrastructure
• Environmental protection expenditures
• Indirect taxes
TANGIBLE AND INFRASTRUCTURAL CAPITAL
• Sales network
• Degree of diversification and coverage of the offering
• Assortment choice
ORGANIZATIONAL CAPITAL
• Incidence of non-efficiency and non-quality costs on turnover
• Quality analyses and controls
• Current expenses for food quality
• Sanctions
• Sanctions
• Sanctions
HUMAN CAPITAL
• Training costs
• Average training cost of full-time employees
• Hours of training
• Average training hours per full-time employee
• Territorial distribution of employees
RELATIONAL / SOCIAL CAPITAL
• Credit lines and uses
• Credit lines provided by the top 5 banking groups with which Aspiag Service collaborates
• Corporate image
• Customer satisfaction
• Company image in the press and on the web
• Organizational climate survey
• Absenteeism rate
• Employee turnover
• Injury rate at workplace
• Amount of sponsorships
• Number of events sponsored
• Food products close to expiry date given to charities
• Fundraising
• Initiatives for schools
NATURAL CAPITAL
• Energy cost savings
• Innovation
• Electricity consumption
• Direct emissions
• Indirect emissions
• Direct and indirect

HOW?


PRODUCT PORTFOLIO
BOTTLING AND DISTRIBUTION
VALUE CREATED
SALES & CUSTOMER RELATIONSHIPS
VALUE ADDED
CONSUMERS & COMMUNITY
VALUE SHARED
CAPITAL
Financial capital
Human capital
Manufacturing capital
Plants, warehouses, distribution centres
Natural capital
Water, biodiversity, eco-system health
Intellectual capital
Brands, standards, processes, manufacturing, reputation
Shared and relationship capital
Suppliers, customers, government agencies, communities
Packaging Materials
PET, glass, aluminium, carton
Ingredients
Water, CO2, sweetener, juice, concentrate
Resources
Water, energy, fuel
BOTTLING OPERATIONS
Bottles, cans, cartons
Product manufacture
Sparkling beverages, juice, water and other still beverages
DISTRIBUTION
Coca-Cola HBC countries
Warehouses and distribution centres
Owned and leased trucks
SALES
Sales people
Sales cars and vans
Cold drink equipment
Trade marketing and activation tools
CUSTOMERS
Customers
Outlets
CONSUMERS
Consumers
Consumer marketing with The Coca-Cola Company
Recycling and recovery
Packaging compliance schemes
Community programmes
Sport and active lifestyles, youth development, water stewardship, disaster relief
COMMUNITY
Cash distribution shareholders
Direct and indirect employment
Taxes and fees
Payments to suppliers
Skills and knowledge transfer
Community investment programmes

HOW?

Strategic Report

Our principal risks

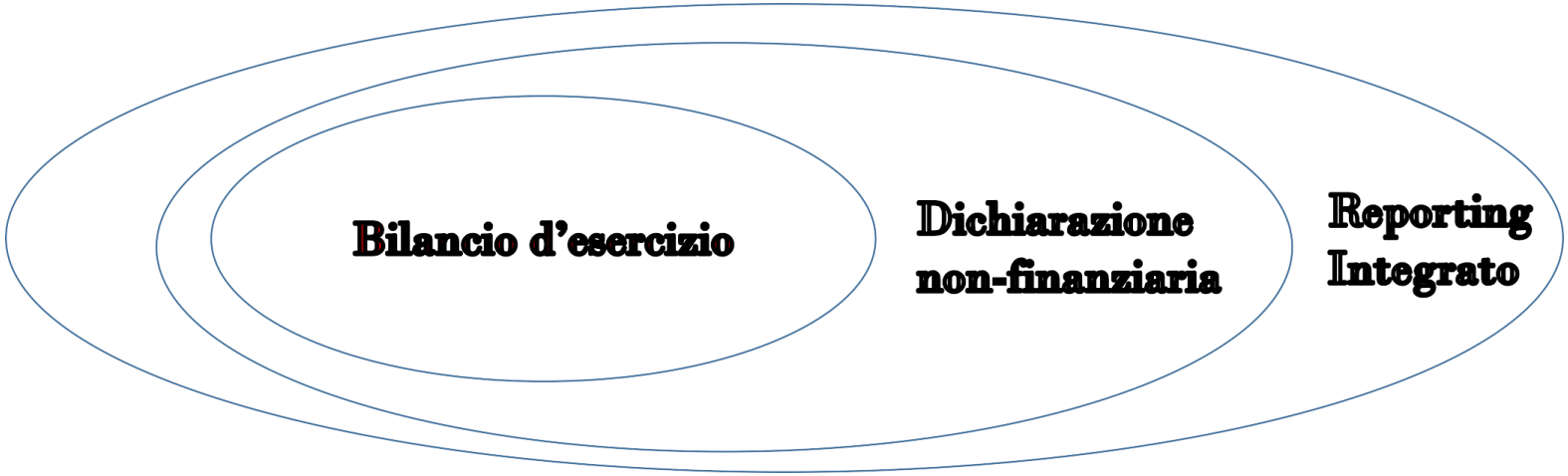
Principal Risks	Specific Risk that we face	Mitigation	Link to strategy
Beverage Category Acceptability	**Consumer Health** Consumer tastes and behaviours are constantly evolving at an increasingly rapid rate. Ensuring effective responses, including addressing any significant misperceptions of the health impact of soft drinks, is important to our business.	We maintain a focus on innovation in the products we offer, including expanding our range of reduced- and zero-calorie beverages and reducing the calorie content of many products in our portfolio. We promote active lifestyles and clearer labelling on packaging, supported by broader community engagement programmes focused on health and wellness. In these ways we actively counteract misperceptions.	Consumer Relevance
Political and Security Instability	**Declining Consumer Demand** Challenging market conditions continue to impact consumer confidence and disposable income. Our long-term sustainable growth depends on managing challenging and volatile macroeconomic conditions, such as the political and security instability experienced in Russia, Ukraine, and Nigeria.	Our OBPPC approach seeks opportunities by identifying and aligning the right brands, at the right price, in the right package and through the right channel. This enables us to expand our product offering in the marketplace and to win or maintain market share. Robust security management, crisis response and business continuity strategies support our ability to remain resilient in areas with heightened security risk.	Customer Preference
Employee Engagement & Retention	**People and Talent** It is essential that we develop and maintain management capability across our markets. Our growth depends on our ability to attract and retain sufficient numbers of qualified and experienced employees.	Our focus on developing our leadership talent ensures the right people are in the right positions across the business. Our ongoing focus on employee engagement supports our values and promotes operational excellence. By focusing on managing our business in ways that are responsible and creating shared value with communities in which we work, we also seek to ensure that we are an attractive employer.	Community Trust
Product Quality & Food Safety	**Quality** Quality issues, or contamination of our products, could result in reputational damage and a reduction	We have stringent processes in place to minimise the occurrence of quality issues. However, when issues arise, we have robust processes and systems in place	Consumer Relevance

CONCLUSIONI

- L'implementazione dell'<IR> è un "viaggio"
- <IR> cambia il modo in cui l'organizzazione "pensa" e costituisce un meccanismo di sua trasformazione ("Integrated Thinking"). in fondo, è una nuova teoria d'azienda
- <IR> non è un "additional reporting requirement" ma è un "tertium genus", non sostituisce né il Bilancio di esercizio, né il Report di Sostenibilità, mira a rappresentare la creazione di valore di un'organizzazione (la sua "value creation story")

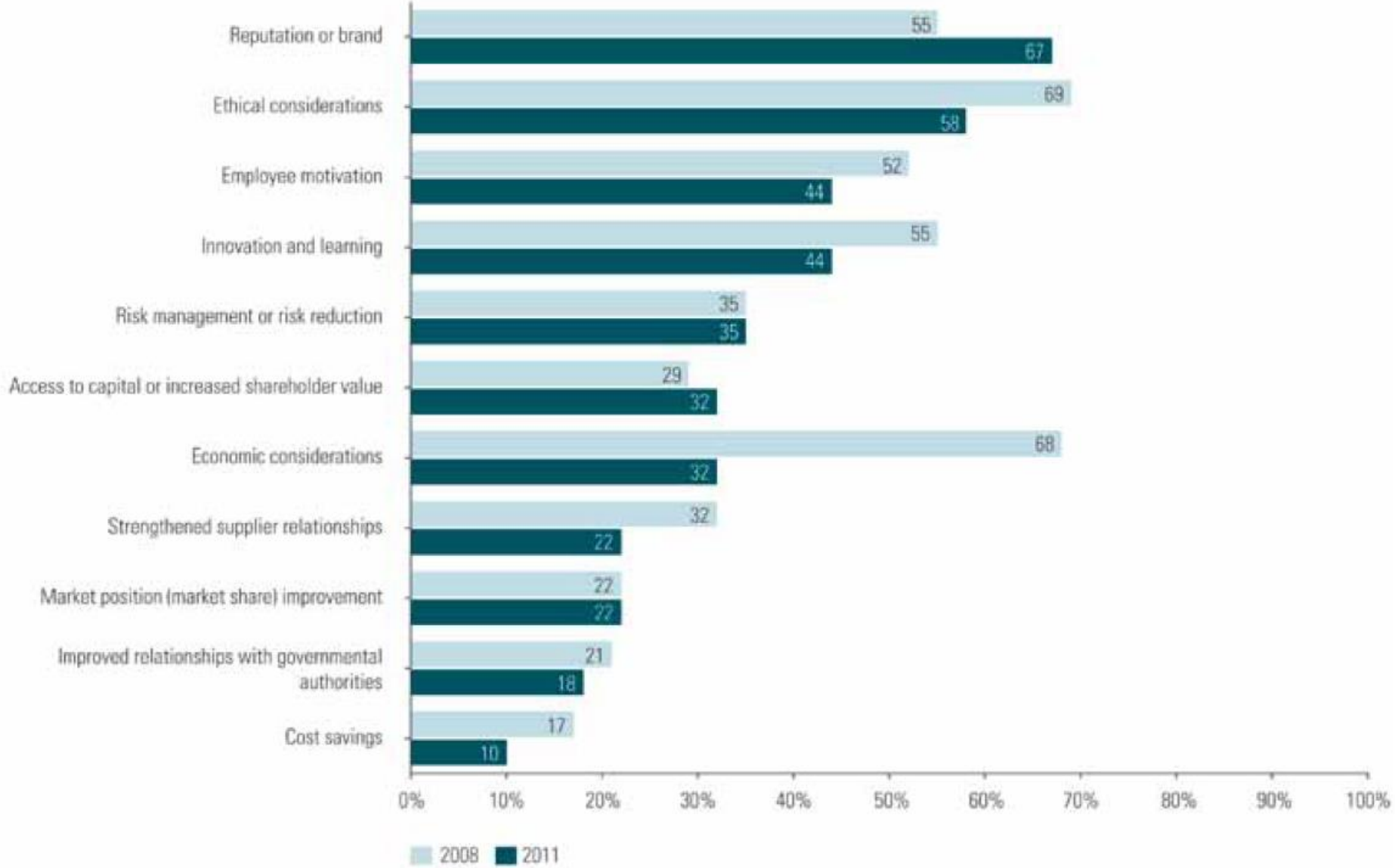
PROSPETTIVA

- Anche il Reporting Integrato quale strumento reportistico utilizzabile per rispettare le prescrizioni del D. Lgs. n. 254/2016 (dichiarazione non-finanziaria) e nel contempo per rappresentare in modo più ampio e compiuto la creazione di valore di un'organizzazione



INCENTIVI

Figure 6: Reputation and ethical considerations top the list of global business reporting drivers for G250 companies



4. IL RUOLO DEL PROFESSIONISTA

- 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 Peformance 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 («avviamento potenziale» in sede di vendita/cessione d'azienda)

CONTATTI

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