



DG Istruzione e cultura

Programma di apprendimento
permanente



Manuale tematico

Performance
non finanziarie



Tran4CSR

INNOVATIVE TRAINING METHODOLOGY FOR CSR TOPICS

Questo manuale è stato realizzato nell'ambito del progetto "Train4CSR" - Innovative training methodology for CSR topics - Agreement No: 2008-1940/001-001, attraverso la collaborazione tra le seguenti organizzazioni:



Associazione ungherese per le economie sostenibili, KÖVET è stata fondata come istituto per fare crescere la consapevolezza, diffondere l'idea e gli strumenti per la gestione ambientale e la RSI, fornire assistenza a piccole e grandi imprese in merito allo sviluppo sostenibile. KOVET, membro di CSREurope, ha ricoperto il ruolo di leader del progetto e dei partner del consorzio.

www.kovet.hu



IKSZE fornisce corsi di formazione e servizi di consulenza prevalentemente per organizzazioni ungheresi non-profit e for-profit e per istituti di istruzione superiore.

www.ikszi.hu



Impronta Etica è un'organizzazione italiana senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo di una cultura di responsabilità sociale d'impresa. Impronta Etica è membro di CSREurope.

www.improntaetica.org



Associazione spagnola per la promozione di politiche etiche e socialmente responsabili nelle imprese e nelle istituzioni. Forética è membro di CSR Europe.

www.foretica.es



Scottish Business in the Community è uno degli enti di beneficenza del Principe di Scozia. E' l'unica organizzazione che supporta i propri membri del settore privato e i suoi partner per migliorare il loro impatto sul luogo di lavoro, sul mercato, nella comunità e sull'ambiente.

www.sbcscot.com



CSR Europe è il principale network europeo di imprese per la responsabilità sociale d'impresa.

www.csreurope.org

L'utilizzo di questo documento e la sua riproduzione parziale è consentito solo per usi non commerciali e con esplicito riferimento alla fonte.

www.train4csr.eu

Indice

- pag. 05 **1. Introduzione**
Introduzione al tema delle Performance non finanziarie
- pag. 06 **2. Obiettivi della formazione**
Scopo
A chi è rivolta la formazione?
Competenze chiave
Comportamenti - saper essere
Abilità - saper fare
Conoscenza - sapere
- pag. 07 **3. Termini e definizioni**
- pag. 08 **4. Panoramica sull'argomento**
Parole Chiave
Contesto
Ultime tendenze
- pag. 09 **5. Contenuti**
Principi
Informazioni aggiuntive
- pag. 11 **6. Benefici per un'organizzazione derivanti dalla formazione sulle performance non finanziarie**
- pag. 12 **Allegato: Buone pratiche ed esempi di iniziative e strumenti per la formazione sulle performance non finanziarie**
- pag. 13 **Bibliografia**

1. Introduzione

Questo manuale è stato ideato per supportare la realizzazione del modulo di formazione “Performance non finanziarie”. Il modulo è una delle 10 sessioni formative sviluppate nell’ambito del progetto Train4CSR, finanziato dal Programma Leonardo per l’Apprendimento Permanente.

Il manuale, che vuole essere uno strumento di preparazione per il formatore, fornisce un quadro essenziale sul tema, che comprende i concetti di base, gli sviluppi teorici e le linee guida per attuare la formazione in modo efficace.

Tuttavia, per adattare questo strumento alle specifiche esigenze del vostro Paese, settore o organizzazione, si consiglia di consultare anche i materiali correlati al presente manuale, al fine di acquisire tutte le informazioni necessarie per la personalizzazione della vostra formazione.

Introduzione al tema delle Performance non finanziarie

Le performance (o rendimenti) di un’impresa sul mercato sono un insieme di fattori finanziari e non finanziari che determinano una parte significativa del valore di un’impresa. Alcuni fattori sono ad esempio: la reputazione, il marchio, l’innovazione, la capacità di gestione, l’impegno dei lavoratori, la qualità dei servizi/prodotti.

Per un’impresa che agisce in maniera sostenibile e responsabile, le performance non finanziarie devono rappresentare un driver, allo stesso modo dei rendimenti finanziari.

Per massimizzare il valore sostenibile di un’impresa, essa deve essere capace di capire e considerare i fattori ambientali, sociali e di governance che determinano i propri rendimenti non finanziari. Deve inoltre essere in grado di misurarli e fornire prove di come essi impattano sui driver finanziari, in modo tale da rendere questi fattori riconoscibili e valutabili dal mercato.

Le performance non finanziarie richiederanno misurazioni e rendicontazioni extra finanziarie. Molte imprese registrano centinaia, se non migliaia, di operazioni non finanziarie nel corso delle loro attività quotidiane. Al fine di accrescere l’efficienza di tali misurazioni, dovrebbe essere creato un inventario delle misure esistenti e dovrebbero essere tracciate le correlazioni tra i fattori non finanziari, i fattori finanziari e, se possibile, il valore di mercato.

Questo punto è sempre più rilevante per gli investitori. Mantenendo un buon grado di aggiornamento e dimostrando in maniera efficace agli investitori i rendimenti dell’impresa nella gestione degli aspetti non finanziari, questi saranno sempre più propensi a considerarne il valore di mercato, creando quindi sempre maggiori rendimenti extra finanziari.

2. Obiettivi della formazione

Scopo

Lo scopo della formazione è di rendere i partecipanti capaci di:

- Avere una panoramica chiara di cosa si intende parlando di performance non finanziarie.
- Sensibilizzare colleghi coinvolti in altre funzioni aziendali sull'importanza dei fattori ambientali, sociali e di governance (extra finanziari): diffondere la consapevolezza degli impatti generati dalle attività di misurazione extra finanziarie, del loro potenziale e delle opportunità di essere fattori del valore di mercato.

A chi si rivolge la formazione?

- Manager della RSI (Responsabilità Sociale di Impresa).
- Manager finanziari.
- Manager delle relazioni con gli investitori.
- Altre persone coinvolte o responsabili per le performance non finanziarie.

Competenze chiave:

Il corso intende sviluppare nei partecipanti le competenze specificate di seguito. E' da notare però che gli obiettivi specifici del corso possono essere definiti in maniera più dettagliata in funzione delle competenze più rilevanti nel proprio business.

Comportamenti - saper essere

- Disponibilità a comprendere che il valore di mercato va oltre il valore finanziario e degli azionisti.
- Favorire dialogo e cooperazione tra le differenti funzioni dell'impresa.
- Comprendere e valorizzare il ruolo della propria funzione all'interno dell'azienda per l'influenza nell'accrescimento delle performance non finanziarie che essa ricopre.

Abilità - saper fare

- Capacità di collegare fattori finanziari e fattori ambientali, sociali e di governance.
- Capacità di integrare sistemi di controllo interni per la raccolta dei dati e l'analisi dei risultati.
- Comunicazione efficace tra i vari reparti.

Conoscenza - sapere

- Capacità di comprendere e utilizzare esempi della vita reale.
- Capacità di comprendere il punto di vista degli investitori.
- Capacità di comprendere l'andamento del processo di condivisione delle informazioni tra investitori e impresa.

3. Termini e definizioni

- **Environment, Social, Governance (ESG): Ambiente, Società, Governance**

Questo termine è utilizzato per descrivere aspetti ambientali, sociali e di governance che gli investitori considerano in un contesto di comportamento d'impresa¹.

- **Fattori extra finanziari**

Sono quegli aspetti che si pensa possano avere almeno un effetto a lungo termine sul business e sui suoi rendimenti patrimoniali, ma che tipicamente si trovano fuori del regno delle variabili che sono comprese negli investimenti e/o nelle decisioni finanziarie. Questi fattori sono solitamente a medio - lungo termine ma possono anche avere impatti nel breve termine.

- **Valore di mercato**

È considerato come il vero valore intrinseco di un bene. Sebbene non sia una scienza esatta viene utilizzato come uno strumento di business.

- **Misure non finanziarie**

Misure che non sono direttamente collegate ai rendimenti finanziari ma che impattano comunque sul rendimento complessivo dell'organizzazione – e in molti casi perfino sui rendimenti finanziari.

- **Modelli di valutazione**

Modelli utilizzati per valutare il valore finanziario potenziale dell'attivo e del passivo.

- **Investor relations**

È una funzione aziendale che ha il compito di integrare finanza, comunicazione, marketing e conformità alla legge per consentire la più efficiente comunicazione reciproca tra un'impresa, la comunità finanziaria e gli altri stakeholder.

¹ Definizione fornita da 'Sustainable Value' EABIS Research Project, Settembre 2009

4. Panoramica sull'argomento

Parole chiave

- Performance
- ESG Environment, Social, Governance - Ambiente, Società, Governance
- Extra finanziario
- Non - finanziario
- Valore di mercato
- Valore d'impresa
- Valutazione
- Investitori
- Azionisti
- Valore degli azionisti

Contesto

Solitamente i fattori ESG (Ambiente, Società, Governance) sono raramente considerati impattanti sul business o rilevanti per la rendicontazione finanziaria. Con la crescita in importanza e rilevanza della RSI e della sostenibilità nel reale valore di mercato delle imprese, è divenuto un imperativo comprendere come le imprese possono gestire in modo più efficiente ed efficace i propri input, operazioni ed output, per minimizzare gli impatti ESG negativi e migliorare quelli positivi.

Poiché i fattori ESG, ed in particolare le loro cause ed effetti, si sono diffuse in varie funzioni e dipartimenti di un'impresa, hanno raggiunto un pubblico più ampio di dipendenti e di colleghi.

Essi necessitano di capire come i fattori ESG impattano le attività dell'impresa e come questi stessi fattori possono diventare motori dell'innovazione e del vantaggio competitivo nonché incrementare il valore di mercato.

Ultime tendenze

- Aumento della rendicontazione integrata – la rendicontazione della RSI e della sostenibilità è sempre più integrata nella rendicontazione finanziaria dell'impresa, fornendo una panoramica dei rendimenti generali dell'azienda.
- “Perdita” di fiducia, credibilità e reputazione dell'impresa e di come conduce le proprie attività, in particolar modo l'industria finanziaria, come risultato di una crisi economica globale.
- Aumento della legislazione che richiede alle aziende di rendicontare sui fattori ESG.
- Aumento del numero di società d'investimento che offrono criteri ESG nel proprio portfolio di prodotti/servizi.
- Aumento del numero di fondi istituzionali che richiedono accountability sui fattori ESG e rendicontazione da parte delle imprese quotate in borsa.
- Sviluppo dell'uso di approvvigionamenti sostenibili per gli appalti del settore pubblico.

5. Contenuti

Di seguito sono riportate alcune informazioni aggiuntive utili per la preparazione della formazione. Sono state inserite al fine di accrescere la conoscenza di base degli argomenti ed affrontare temi, problemi, principi chiave che possono essere considerati maggiormente rilevanti.

Principi

I principi centrali che vengono affrontati nella formazione includono i seguenti:

- I fattori non finanziari ed i fattori ESG si trovano in ogni parte dell'organizzazione.
- Si registra un'importanza crescente delle misure basate sui fattori ESG nei rendimenti complessivi dell'impresa e nella valutazione interna ed esterna.
- Si registra un aumento della varietà di stakeholder esterni rilevanti in questa area, inclusi: investitori, azionisti, istituzioni e legislatore, consumatori, opinion leaders come i mass media.

Alcune sfide nel campo delle performance non finanziarie:

- Lentezza degli investitori nell'incorporare gli indicatori extra-finanziari nei modelli di valutazione.
- Lentezza nell'integrazione delle misurazioni dei rendimenti non finanziari nella strategia generale di business.
- Adozione di misure extra - finanziarie senza l'articolazione di collegamenti e relazioni ai valori finanziari come la contabilità, i rendimenti del capitale, la razionalizzazione del bilancio.
- La misurazione, la valutazione e l'esposizione di fattori ESG, può assorbire molte risorse e causare tensioni nelle risorse già massimizzate, specialmente la forza lavoro, per esempio attraverso la raccolta di dati e analisi.
- I nuovi sistemi di informazione sono necessari per fornire quelle rilevanti informazioni extra-finanziarie che gli attuali sistemi finanziari e le altre forme di informazione non riescono (o non riuscirebbero) a catturare. Questo può tradursi in significativi investimenti di capitale.
- Resistenza interna al cambiamento (in termini di modalità operative, ruoli e responsabilità).

Informazioni aggiuntive

L'obiettivo della formazione su questo tema è quello di fornire ai manager/team della RSI, della sostenibilità, finanziari e a quelli che si occupano di relazioni con gli investitori, le conoscenze e le abilità per aumentare, nella loro organizzazione, la consapevolezza degli impatti prodotti dalle attività di misurazione extra finanziarie, del loro potenziale e delle opportunità di essere fattori del valore di mercato.

L'importanza dei rendimenti extra-finanziari:

- Gli investitori credono di essere meglio in grado di valutare i futuri rendimenti dell'impresa, se quest'ultima è disposta a condividere più informazioni sui fattori chiave, in particolar modo su quelli non finanziari.
- Gli amministratori delegati credono che le loro imprese potrebbero essere quotate di più se gli investitori fossero in grado di comprendere meglio i rendimenti non finanziari dell'impresa.
- Esiste una correlazione stretta tra i fattori chiave non finanziari e la RSI rappresentata dai fattori ambientali, sociali e di governance (ESG).

- Le istituzioni e il legislatore stanno cercando metodi per integrare la governance nei fattori ESG e per rendicontare, allo scopo di creare economie, mercati e società più sostenibili.

I fattori non finanziari:

- Sono considerati importanti sia dagli alti dirigenti che dagli investitori.
- Sono collegati alle strategie di lungo termine dell'organizzazione.
- Possono rappresentare indicatori migliori per i futuri rendimenti finanziari. Per esempio, investire nella soddisfazione dei consumatori può migliorare i rendimenti economici successivi, incrementando le entrate e la fedeltà degli attuali clienti, attraendone di nuovi e riducendo i costi di transazione. I dati non finanziari possono fornire il collegamento mancante tra queste attività vantaggiose ed i risultati finanziari, fornendo informazioni lungimiranti sulla contabilità o sui rendimenti dei capitali. Per esempio, i risultati delle ricerche interne o le indagini sui consumatori possono offrire un'indicazione sui futuri flussi di cassa che altrimenti non potrebbero essere previsti.
- Sono meno suscettibili ai cambiamenti rispetto alle misure controllate direttamente dall'organizzazione, così il loro uso può migliorare i rendimenti dei manager fornendo valutazioni più precise delle loro azioni allo scopo di massimizzare gli effetti sul rendimento.

6. Benefici per un'organizzazione derivanti dalla formazione sulle performance non finanziarie

La formazione su questo argomento può generare diversi benefici ad un'organizzazione:

- Crea consapevolezza e comprensione delle influenze del valore generale di mercato e degli impatti dei fattori ESG sui vari settori/funzioni di un'organizzazione. In questo modo si facilitano accountability e rendicontazione della RSI e dei manager che si occupano delle relazioni con gli investitori.
- Dimostra quale opportunità rappresentano per le imprese le performance non finanziarie, spiegando il modello di valutazione del mercato ed incrementando gli standard extra finanziari.
- Dimostra il valore (tangibile/intangibile) della RSI nei profitti aziendali, nel valore del marchio e nella reputazione.
- Dimostra come le misure non finanziarie come la RSI creano la percezione del valore di un'impresa.
- La formazione è orientata a generare un cambiamento nei comportamenti e richiede un approccio più teorico. Essa permette ai partecipanti di acquisire una migliore comprensione delle sfide e delle opportunità collegate all'implementazione e alla diffusione all'interno dell'organizzazione dei fattori ESG, e dell'importanza di conferire ad un'area specifica la responsabilità su questi temi.
- L'area RSI ed i manager delle relazioni con gli investitori sviluppano una mappa degli stakeholder interni e attuano un percorso di coinvolgimento, influenzando positivamente i fattori ESG all'interno dell'organizzazione. Questo aiuta i partecipanti a costruire relazioni cruciali e a comprendere i problemi nell'organizzazione.

Allegato: Buone pratiche ed esempi di iniziative e strumenti per la formazione sulle performance non finanziarie

Database, guide

Cosa	Dove
Sito web di CSR Europe: valutazione di mercato dei rendimenti non finanziari (Market Valuation Model - (EU Alliance for CSR, Valuing non-financial performance, vedere il modello di valutazione).	http://www.csreurope.org/pages/en/market_valuation.html
Sustainable Value EABIS Research Project Settembre 2009	http://www.eabis.org/index.php?id=85

Standard – Norme

Cosa	Dove
UNPRI	http://www.unpri.org/
Global Reporting Initiative	http://www.globalreporting.org/Home
FTSE4GOOD	http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
Dow Jones Sustainability Indexes	http://www.sustainability-index.com/

Casi studio / Attività

Cosa	Dove
Buone pratiche, esempi sulle correlazioni tra i fattori ESG ed i rendimenti finanziari	http://www.globalreporting.org/LearningAndSupport/ToolsAndResources/ReportingExamples/Case-Studies.htm

Bibliografia

Di seguito alcuni utili articoli che sono stati di supporto nel corso della stesura del documento:

- Il portale per la gestione responsabile della catena di fornitura:
<http://www.csr-supplychain.org/>
- Il sito dell'ILO:
<http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> and Labour Standards: **http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/lang--en/index.htm**
- Il sito BSCI:
<http://www.bsci-eu.org/> and the Code of Conduct: **<http://www.bsci-eu.org/index.php?id=2034>**
- Le Linee Guida OECD:
http://www.oecd.org/departement/0,3355,en_2649_34889_1_1_1_1_1,00.html



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea.

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.