
Business Case 2022

Reportistica sostenibile:
da costo a opportunità



CONSULTING
BRIGHTEN UP YOUR BUSINESS

Il Tema

La crescente rilevanza delle tematiche ESG rende necessaria la definizione di politiche di monitoraggio di tali elementi. Il framework DGM, definito in 4 step, è volto ad aiutare le aziende ad orientarsi nella definizione di un modello di controllo integrato.

LA RILEVANZA DEL TEMA

L'evoluzione normativa e il contesto competitivo richiedono alle aziende di collocare sempre maggiori risorse ed effort nella misurazione delle performance in termini di sostenibilità.

Se da un lato l'introduzione in Italia del «Bilancio di Sostenibilità» comporta dei costi per la sua redazione, dall'altro è molto alto il rischio che questo si trasformi in un mero esercizio di stile.

Grazie ad un framework strutturato, l'integrazione degli indicatori ESG all'interno del modello di controllo può trasformare tale costo in una grande opportunità, permettendo il monitoraggio e la pianificazione del valore generato dalle politiche ESG.

IL METODO



FASE 1: IDENTIFICAZIONE DELL'ESIGENZA

La prima fase nel percorso verso l'adozione di un «sustainable-based management control system» consiste nell'identificazione delle esigenze che spingono l'azienda verso un cambiamento orientato alla sostenibilità. Gli elementi che influiscono su tale scelta possono essere classificati in tre tipologie:



Legal requirements: Introduzione di normative* che impongano all'azienda di effettuare la rendicontazione socio-ambientale. L'approccio, in questo caso, dovrà essere orientato verso l'individuazione delle aree di intervento al fine di soddisfare i **requisiti minimi di compliance**. Anche nel caso in cui l'azienda non sia obbligata alla rendicontazione sociale, è importante sottolineare che la normativa in ambito di sostenibilità è in continuo sviluppo e sta ampliando il proprio perimetro di applicazione. Conseguentemente, l'investimento preventivo in tali sistemi, potrà costituire non soltanto un **vantaggio competitivo** ma anche un fattore di **sopravvivenza**.



Contesto competitivo: Se il fattore determinante è invece il contesto competitivo, allora occorrerà focalizzarsi sull'analisi del proprio sistema di offerta e di posizionamento competitivo. Anche in tal caso occorre considerare la **dinamicità** del contesto in relazione alla sostenibilità: settori in cui la sostenibilità è ormai da tempo fattore chiave di sopravvivenza sono settori "maturi" sotto questo punto di vista e non richiedono aggiornamenti continui se non in ottica di **mantenimento della propria posizione competitiva**. In settori in cui invece la sostenibilità sta diventando sempre più chiave di innovazione, sarà necessario adottare modelli dinamici e flessibili.



Opportunità: La possibilità di accedere a finanziamenti comunitari (PNRR) / finanziamenti agevolati di natura privata, oppure quella di accedere a partenariati con organismi internazionali potrebbero essere fattori particolarmente influenti nella scelta di investire in dei "sustainable-based management control systems". Occorrerà in tale casistica effettuare un'analisi dei requisiti da soddisfare per poter sfruttare tali opportunità. In questi casi diventa inoltre cruciale la **tempestività** dell'intervento, senza pregiudicare tuttavia la pervasività dello stesso nell'organizzazione.

IL CASO AUTOMOTIVE

Prendendo ad esempio il caso di un'azienda automotive i fattori che contribuiscono alla necessità di investire in «sustainable-based management control systems» possono essere molteplici:

- ✓ Primi fra tutti i legal requirements: ad esempio la recente normativa europea CSRD richiede alle imprese di grande e media dimensione di pubblicare relazioni periodiche sugli impatti sociali e ambientali delle loro attività.
- ✓ In settori quali quello dell'automotive il tema della sostenibilità ha da tempo ricevuto un'attenzione particolare da parte degli investitori. Tra i trend rilevanti in materia di sostenibilità troviamo, ad esempio, l'electrification e la mobilità sostenibile.
- ✓ Predisporre delle informazioni relative alla performance non finanziaria che consentano di dimostrare il raggiungimento dei requisiti necessari per ottenere finanziamenti quali quelli previsti dal PNRR e/o di investitori ESG. Ad esempio, il fondo di investimento BlackRock negli ultimi anni sta orientando le proprie decisioni di investimento in funzione delle performance e della disclosure ESG delle imprese.

Fase 2 : ANALISI AS-IS

Definite le necessità che guidano l'interesse dell'azienda nell'implementare un approccio sustainability-based, il primo step consiste nell'individuazione degli elementi ESG maggiormente impattanti sul core business aziendale.

La mappatura di tali topic può avvenire mediante un approccio per fasi:

Identificare i topic ESG maggiormente rilevanti per il settore

Al fine di definire le componenti ESG «materiali» è possibile ricorrere all'utilizzo della *ESG Industry Materiality Map* sviluppato da MSCI. Nella fattispecie tale modello consente di:

- Determinare i topic del settore maggiormente impattanti in ambito ESG.
- Attribuire un peso relativo ai vari topic per determinarne la rilevanza relativa rispetto alle altre tematiche impattanti sulla performance ESG delle imprese del settore.

Come metodo di controllo (e approfondimento delle tematiche emerse dal MSCI) possono essere alternativamente utilizzati l'SDG goals framework, oppure il SASB Materiality Map (che fornisce una descrizione sintetica dell'impatto dei vari item sul business aziendale).

	ENVIRONMENTAL		SOCIAL		GOVERNANCE
	Product Carbon Footprint	Opportunities in clean tech	Product Safety & Quality	Labor Management	Governance & Transparency
Automotive	16%	13%	20%	17%	34%

Identificare i topic ESG maggiormente rilevanti per l'azienda

Sulla base del rating di settore risulta opportuno calare queste tematiche rispetto alle specificità dell'azienda. Infatti, un'azienda potrebbe presentare delle caratteristiche differenzianti rispetto al settore di appartenenza (vedi il caso Tesla). A tal fine risulta opportuno:

- Valutare la presenza di ulteriori componenti rilevanti rispetto a quelle già individuate per il settore di riferimento (nel caso in esame, il settore Automotive).
- Ridefinire il peso relativo di ciascun topic «rilevante», sulla base della propria realtà aziendale; confrontando Tesla con il settore automotive è evidente come la società denoti un maggiore esposizione al rischio sulla sicurezza dei propri prodotti (per richiami su vetture difettosi) rispetto ad un minore rilevanza dell'impatto ambientale (in quanto produttore di auto elettriche). Volkswagen (WW) dal canto suo dimostra una maggiore rilevanza delle tematiche Environmental, tematiche che la società intende colmare con un cambiamento del proprio modello di business a partire dai prossimi anni.

In ogni caso per l'individuazione dei topic company specific, la società può ricorrere al framework COSO ERM 2017 con l'obiettivo di effettuare un'analisi dei rischi aziendali in chiave ESG.

	ENVIRONMENTAL		SOCIAL		GOVERNANCE
	Product Carbon Footprint	Opportunities in clean tech	Product Safety & Quality	Labor Management	Governance & Transparency
Tesla	5%	5%	30%	35%	25%
WW	30%	30%	10%	10%	20%

La **comprensione del contesto**, ed il confronto con il settore, consente pertanto di mappare le componenti ESG sulle quali basare lo sviluppo di modelli di Planning & Control integrati, che superino la misurazione delle sole misure di natura economico-finanziaria.

Fase 3 : DEFINIZIONE ACTION PLAN

Una volta individuate le **necessità informative** è necessario definire un action plan per raccogliere e misurare tali dati. Le informazioni rilevanti dal punto di vista ESG possono essere di duplice natura: **finanziarie** e **non finanziarie**.

Informazioni di natura finanziaria

La mappatura di tali dati prevede un arricchimento del dettaglio delle informazioni contenute all'interno del **piano dei conti** contabile al fine di rendere possibile una **riclassificazione** degli schemi patrimoniali ed economici **in chiave ESG**. Gli elementi toccati da tali arricchimento riguardano sia le voci *patrimoniali* che *economiche*.

Riclassificazione voci di Stato Patrimoniale in chiave sostenibile, esempi:

- Investimenti sostenibili (es. investimenti per migliorare performance ambientali o per migliorare le condizioni sociali dei dipendenti).
- Rimanenze di Mat. Prime / P. Finiti sostenibili (es. prodotti con materiale riciclato).
- Crediti v/clienti derivanti dalla vendita di prodotti sostenibili (es. prodotti fatti con materiale riciclato / packaging ecologico).
- Debiti v/fornitori sostenibili (ad es. fornitori che adottano particolari soluzioni eco-efficienti o che valorizzano in modo eccellente i lavoratori della filiera).
- Debiti v/banche concessi per il finanziamento di progetti sostenibili.
- Fondi di accantonamento per future controversie legate a tematiche di sostenibilità.

Riclassificazione voci di Conto Economico in chiave sostenibile, esempi:

- Ricavi provenienti da vendite prodotti/servizi sostenibili.
- Acquisti materiali sostenibili.
- Costi packaging sostenibili.
- Manutenzione immobilizzazioni sostenibili.
- Costi per smaltimento rifiuti.
- Consulenze ambientali.
- Costi del personale riferiti a politiche ESG.

L'elenco di voci qui riportate vuole essere solo un esempio degli elementi che potrebbero essere impattati da contenuto ESG. Nell'applicare questo approccio la realtà aziendale dovrà contestualizzare il framework a partire dalle esigenze informative definite nelle fasi precedenti e dalle caratteristiche dei processi operativi.

L'integrazione del piano dei conti in chiave sostenibile si pone diversi obiettivi tra cui:

- Verificare se la società stia realizzando politiche ESG con impatto positivo sul Valore aggiunto e sull'EBITDA Aziendale (S-Ebitda).
- Analizzare l'equilibrio tra fonti e impieghi di connotazione sostenibile.
- Misurare l'impatto degli elementi sostenibili sul totale e coglierne l'evoluzione nel tempo.

Queste informazioni possono essere a loro volta integrate: in una reportistica ad hoc, in una dashboard con KPI oppure essere utilizzati per la definizione di obiettivi MBO.

Informazioni di natura non finanziaria

Set informativo che raccoglie informazioni di carattere non finanziario e che non possono essere intercettate dalla semplice revisione del piano dei conti in chiave ESG. Esempi di queste informazioni possono essere: emissioni tCO₂e, gender/diversity mix, ore di formazione erogate, tipologie contrattuali, rapporto tra fornitori «sostenibili» / «non sostenibili».

ESG INCOME STATEMENT

Automotive Industry

+ Ricavi Netti Sostenibili (auto elettriche)
- Acquisti ESG di componenti auto

= VALORE AGGIUNTO ESG

- Costi energia elettrica da rinnovabili
- Costi di branding sostenibile (Image Costs)
- Costi del personale per politiche ESG

= MARGINE OPERATIVO LORDO ESG

- Ammortamenti di investimenti sostenibili

= EBITDA SOSTENIBILE

Una volta raccolte le informazioni (di natura finanziaria e non finanziaria) con impatti ESG , l'impresa potrà soddisfare due diverse esigenze:

Legal requirements. Nel caso in cui la necessità del cambiamento derivi da requisiti normativi (es. CSRD), l'intervento principale si contraddistingue per la creazione di un **sustainability report**, basato su standard internazionali (come il GRI). Questo approccio rischia di ottenere un mero rispetto formale dei requisiti normativi, a discapito di effetti positivi sugli stakeholders.

Business opportunities. L'azienda può interpretare questo cambiamento di approccio trasformando il costo di rendicontazione, in opportunità di creazione di valore. Rispetto ai vari strumenti di Planning & Control, gli interventi ESG potrebbero dunque essere così modulati:

- **BDG & FCT:** i tradizionali strumenti di programmazione possono essere anch'essi ampliati al mondo ESG: il principio da seguire nella revisione del ruolo di questi documenti dovrà essere quello di rafforzare il commitment degli stakeholders rispetto alle tematiche individuate come rilevanti, adottando dei processi di challenge e di programmazione integrati. La chiave di lettura ESG del budget offrirà in questo modo un metodo di confronto per definire il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di sostenibilità.
- **INTEGRATED REPORTING:** le aree principali di intervento nell'ambito dell'integrated reporting includono la costruzione di conti economici e stati patrimoniali integrati (esemplificati in precedenza), oltre alla selezione di KPI non finanziari (NFI - Non Financial Indicators).
- **INCENTIVES:** in accordo con quanto definito a livello strategico, al fine di guidare il personale verso la direzione desiderata occorre altresì disporre di sistemi incentivanti che includano misure connesse agli obiettivi di sostenibilità definiti a livello strategico.

TESLA INTEGRATED REPORTING

"Sustainability drives us. And not just our products — it drives our values and mission as a company". Il ruolo della sostenibilità in Tesla è centrale: guida l'azienda, i suoi valori e la sua mission.

Ecco, quindi, di seguito una possibile reportistica direzionale di Tesla elaborata in funzione dei topic individuati come rilevanti nelle sezioni precedenti di questo report.



Fase 4 : IMPLEMENTAZIONE

La capacità di implementare un approccio ESG all'interno degli attuali modelli di Planning e Control dipende da due fattori abilitanti di fondamentale importanza:

Organizzazione aziendale e commitment degli stakeholders

Parallelamente alla revisione dei modelli di Planning e Control, l'azienda dovrà valutare gli impatti ESG dal punto di vista organizzativo prevedendo, ad esempio, l'inserimento di risorse dedicate al controllo di tali tematiche. Oltre a questo, dovranno essere messe in piedi delle azioni volte al rafforzamento del commitment dei vari stakeholders aziendali (dipendenti, fornitori, clienti), come l'istituzione di momenti periodici di confronto e di approfondimento.

Supporto tecnico-informatico

Al fine di tenere traccia delle informazioni con impatto ESG, l'azienda dovrà inoltre dotarsi di opportuni sistemi informatici che permettano il monitoraggio, la pianificazione ed il confronto delle performance raggiunte. Dal punto di vista tecnico dovrà essere previsto il supporto di soggetti esterni con competenze specifiche nella comprensione dei fenomeni di natura non finanziaria.

La **Soluzione**

La soluzione proposta permette alle aziende di creare un «sustainability-based management system» su misura delle proprie esigenze per affrontare le sfide di oggi e del prossimo futuro.

Il modello prevede un'iniziale fase di comprensione delle esigenze alla base della scelta di adottare un sistema di controllo orientato alla sostenibilità.

In seguito, l'analisi as-is, permette l'identificazione dei topic ESG maggiormente rilevanti per il settore e per l'azienda.

Una volta raccolte le informazioni rilevanti, il modello offre delle best practices per il ridisegno i Sistemi di Budgeting & Forecasting, i Sistemi di Integrated Reporting ed i Sistemi Incentivanti.

L'ultimo tassello del modello consente di gestire i fattori abilitanti l'effettiva integrazione del sistema disegnato, mediante l'adozione sistemi informatici e organizzativi dedicati.



Il Team

FRANCESCO BELLUCCI

francesco.bellucci@dgmco.it

MARIKA BUSCEMA

marika.buscemai@dgmco.it

CAMILLA LAMBARDI

camilla.lambardi@dgmco.it

MARCO GRANDE

marco.grande@dgmco.it



www.dgmco.it

Copyright © DGM Consulting. Tutti i diritti riservati. È proibita la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza l'esplicita concessione scritta da parte degli autori

DISCLAIMER: Tutti i loghi ed i trademarks in questo documento, appartengono ai rispettivi proprietari. La grafica, le foto ed i contenuti, ove non diversamente specificato, appartengono a DGM Consulting srl. Testi, foto, grafica e materiali inseriti nel documento non potranno essere pubblicati, riscritti, commercializzati o distribuiti, da parte degli utenti e dei terzi in genere, in alcun modo e sotto qualsiasi forma salvo preventiva autorizzazione da parte dei responsabili della DGM Consulting srl. I contenuti offerti dal presente documento sono gratuiti, redatti con la massima cura/diligenza, e sottoposti ad un accurato controllo. La DGM Consulting srl, tuttavia, declina ogni responsabilità, diretta e indiretta, nei confronti degli utenti e in generale di qualsiasi terzo, per eventuali imprecisioni, errori, omissioni, danni (diretti, indiretti, conseguenti, punibili e sanzionabili) derivanti dai suddetti contenuti.