ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
MILANO

FONDAZIONE COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Le Non Financial Information. Profili attuativi e di governance

La concreta applicazione della nuova normativa

Giuseppe Catalano

15 febbraio 2018, corso Europa 11 – Milano

Agenda

- ***Premessa***
- ***Contesto normativo***
- ***Orientamenti delle associazioni di categoria***
- ***Organizzazione di progetto: l'esempio di Assicurazioni Generali***
- ***Percorso di allineamento***
- ***Alcune proposte di implementazione***
- ***La rendicontazione delle NFI nei processi aziendali***
- ***Le prossime sfide***

Warning

«Le informazioni rilevanti devono essere valutate all'interno di un contesto. Le informazioni possono infatti essere rilevanti in un contesto ma possono non esserlo in un altro. Le questioni da considerare per l'inclusione nella dichiarazione di carattere non finanziario sono specifiche delle circostanze aziendali, tenendo conto di situazioni concrete e di considerazioni settoriali. È probabile che le imprese appartenenti a un dato settore condividano sfide ambientali, sociali e di governance simili, ad esempio in virtù delle risorse sulle quali possono contare per produrre beni e servizi oppure delle ripercussioni che possono avere sulle persone, sulla società e sull'ambiente. Di conseguenza, può essere opportuno confrontare direttamente le comunicazioni pertinenti di informazioni di carattere non finanziario di imprese afferenti allo stesso settore»

Comunicazione della Commissione n. C(2017) 4234, Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario), del 26/6/2017)

Premessa

Il Decreto 254/2016 rappresenta una grande opportunità per le società per far evolvere ulteriormente:

- **la strategia di sostenibilità e**
- **la relativa comunicazione verso il mercato, focalizzando l'attenzione su come la strategia si declina nella creazione di valore sostenibile per gli *stakeholder*.**

Con tale Decreto:

- il **legislatore** dà un chiaro segnale circa l'importanza strategica di **fornire in modo trasparente e "normato" informazioni non finanziarie** che permettono di migliorare la percezione dei rischi. Le informazioni non finanziarie raccontano la propensione delle imprese a creare valore nel medio-lungo periodo.
- il **tema della sostenibilità/responsabilità sociale** è destinato a crescere nell'agenda delle imprese.
- è possibile **focalizzare l'attenzione su alcuni temi 'importanti per tutti'**, come il *climate change*, le fonti rinnovabili, la salute e sicurezza dei lavoratori e la *diversity*, che dovranno quindi essere presenti nelle discussioni a tutti i livelli dell'organizzazione (dal CdA ai management team, alle funzioni, ai paesi, ecc.).
- non è richiesta solo la rendicontazione di performance (KPI) ma anche – e soprattutto – un **"sistema di gestione" dei temi previsti, al fine di esprimere la qualità della gestione interna.**

Orientamenti delle associazioni di categoria

Il quadro normativo è *principle-based*, lascia cioè libero sia il posizionamento della Dichiarazione sia la scelta dello standard di rendicontazione da adottare

non vi sono indicazioni precise in termini di contenuti/processo se non con riferimento a chi deve approvare la Dichiarazione ed al procedimento di controllo.

«Una possibile definizione del processo di adozione della dichiarazione non finanziaria potrebbe articolarsi secondo il seguente schema:

- **affidamento del compito di predisporre il documento a una funzione aziendale che potrebbe essere responsabile del consolidamento delle informazioni nonché del processo di redazione del documento;**
- **successiva valutazione del corretto utilizzo degli standard adottati ai fini della redazione delle informative non finanziarie e/o della completezza e attendibilità del documento a un comitato all'interno del consiglio;**
- **approvazione del documento in capo al consiglio nella sua collegialità»**

(Circ. Assonime n. 13 del 12/6/2017)

La competente funzione aziendale alla quale il consiglio di amministrazione vorrà affidare il compito di redigere il progetto di dichiarazione, infatti, avrà la responsabilità di definire, applicare e monitorare adeguate procedure amministrative e di porre adeguati presidi che consentano allo stesso consiglio di amministrazione di poter avere un'adeguata *assurance* sull'affidabilità delle informazioni non finanziarie riportate nel progetto di dichiarazione sottoposto al suo esame e approvazione

(Circ. ANIA n. 248 del 24/7/2017)

Organizzazione di progetto: l'esempio di Assicurazioni Generali

Organi e comitati di amministrazione e controllo che per natura e funzione saranno inclusi nel processo decisionale/approvativo

CdA | CCR | CGS | Collegio sindacale | Group CEO | GMC

Sponsorship & Direction
- Oversight e indirizzo in termini di linee guida e Key Decision Design per lo sviluppo del Progetto
- Mantenere il commitment nella realizzazione del progetto

Steering Committee

- Group CFO
- Corporate Affairs
- Group Comm. & Public Affairs
- Group Integrated Reporting
- Group Social Responsibility
- Group Financial Reporting Risk

Ownership
- Responsabilità del raggiungimento degli obiettivi di progetto
- Risoluzione dei conflitti
- Indirizzo metodologico dei singoli gruppi di lavoro

Project Committee

- Group Integrated Reporting (Pj Leader)
- Group Social Responsibility
- Corporate Affairs
- Group Financial Reporting Risk
- Functional Governance (231)

Project Management
- Gestione del progetto
- Supporto organizzativo nell'indirizzo delle attività dei singoli gruppi di lavoro progettuali

Project Management Office

- Group CFO Program Management

Percorso di allineamento (1/3)

Il percorso di allineamento pluriennale prevede 2 momenti progettuali principali:

1. **quello relativo alla prima applicazione, riferito al bilancio 2017, suddiviso in 5 fasi qui sotto sintetizzate**
2. **quello di consolidamento e/o evolutivo, relativo al bilancio 2018 e successivi.**

Maggio-Luglio	*Luglio-Settembre*	*Luglio-Dicembre*	*Novembre-Marzo 2018*	*Gennaio-Marzo 2018*
Gap Analysis	**Definizione approccio e azioni di *remediation***	**Esecuzione**	**Reporting**	**Assurance**
Analisi del livello di copertura del D. Lgs. 254 in relazione a: • contenuti • governance degli ambiti di sostenibilità, le cui prestazioni sono oggetto della comunicazione • processi di raccolta dei dati e la produzione degli indicatori • processo di reporting per la redazione della dichiarazione	• Scelta delle opzioni di implementazione e del relativo del modello • Definizione del quadro metodologico • Identificazione del set di azioni necessarie a colmare i gap principali riscontrati nella fase precedente • Definizione del Piano operativo di dettaglio	• Implementazione delle soluzioni identificate in fase di progettazione del modello e delle azioni di *remediation* • Illustrazione della proposta operativa al Consiglio per esame ed approvazione	• Stesura della Dichiarazione per la comunicazione delle informazioni di carattere finanziario	• Controlli di conformità del processo di produzione e della conseguente Dichiarazione rispetto a quanto previsto dalla normativa vigente

Percorso di allineamento (2/3)

In particolare:
Focus sulle attività e relativo coinvolgimento delle risorse/strutture necessarie all'attivazione dei cantieri di lavoro riferito al bilancio 2017:

- **Scelte metodologiche per la definizione dell'approccio: posizionamento della Dichiarazione sulle informazioni non finanziarie, standard di rendicontazione, definizione della materialità da applicare e KPI**

- **Sistema di controllo interno in ambito NFI: definizione dei primi elementi del modello di *governance* per l'individuazione delle responsabilità per la raccolta e la validazione delle NFI**

- **Identificazione delle azioni prioritarie emerse dalla Gap Analysis: coinvolgimento CRO e focus su tematiche di diritti umani e ambiente con apposite *due diligence***

- **Attivazione del percorso strutturato di formazione: creazione di sessioni specifiche per CdA/CCR/CGS, Top Management e manager e/o referenti di BU**

Percorso di allineamento (3/3)

NFI – Non Financial Information

4

2. Principali contributori coinvolti durante le fasi del progetto 2017-18

Contributori

1. Società di Consulenza
2. Parere legale esterno; ASSONIME; ANIA; CONSOB
3. Università Ca' Foscari Venezia
4. Gr. CEO; GMC; Presidente; CdA; Collegio Sindacale
5. Revisore esterno

Fasi

Maggio-Luglio	Luglio-Novembre	Settembre-Marzo	Dicembre-Marzo	Dicembre-Marzo
1 Gap Analysis	2 3 Definizione approccio	1 2 3 4 Implementazione	5 Reporting	5 Assurance

Attività

- Gap Analysis e **readiness assessment** rispetto ai requisiti del D. Lgs. 254/2016
- Focus su alcune tematiche specifiche in ambito DNF

- Analisi normativa e **pareri esterni a** supporto della definizione del modello
- Scelte metodologiche sul posizionamento della Dichiarazione, Standard di rendicontazione e approccio alla Materialità

- Analisi comparativa e **dei trend sull'approccio** strategico alla sostenibilità nel mutato contesto di riferimento
- Analisi documentale e definizione della matrice di Materialità del modello DNF
- Condivisione del modello e allineamento con i principali stakeholder, induction al CdA

- Definizione del modello **di Dichiarazione NF**
- Condivisione progressiva del modello con i principali stakeholder fino all'approvazione della Dichiarazione NF
- **Analisi comparativa e** condivisione delle impostazioni adottate nel mercato di riferimento
- Pubblicazione della DNF

- Attestazione della **conformità della** Dichiarazione NF da parte dell' External Auditor
- Attestazioni da parte dei CEO locali sull'affidabilità delle informazioni NF inviate per la DNF
- Verifica dei dati e della metodologia di calcolo definiti in ambito DNF

© Generali

GENERALI

Modello di implementazione (1/2)

Materialità e KPI. Coerentemente all'International Integrated Reporting Framework, il concetto di materialità permette di inserire tutti e soli quegli elementi che determinano la creazione di valore nel tempo per l'investitore.

Applicando tale concetto di materialità, si può valutare:

con riferimento alla selezione delle informazioni da inserire nella Dichiarazione, di scegliere quelle informazioni quali/quantitative che consentono di supportare il concetto di creazione di valore in modo sostenibile nel tempo. Per soddisfare il principio della sinteticità del documento, al fine di approfondire ulteriori concetti potranno essere utilizzate delle *cross references*

con riferimento al perimetro societario, di non inserire nel perimetro oggetto di Dichiarazione le società «non materiali», applicando il concetto di materialità sviluppato come sopra indicato

Modello di implementazione (2/2)

Il sistema di controllo interno in ambito NF può far leva sul sistema di *governance*, *framework*, *network* e strumenti informatici del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Per la progettualità relativa alla DNF 2017, in riferimento al **perimetro societario già coinvolto per la raccolta delle informazioni necessarie per la predisposizione del Rapporto di Sostenibilità**, sono state previste le seguenti attività:

- identificazione e successiva validazione degli **attuali flussi informativi e responsabilità locali** di primo livello (Process Owner) e secondo livello (CEO-1, CEO-2 e CEO-3)
- definizione di un'apposita **Internal Control System over Non-Financial Disclosure Policy** per la chiara definizione di ruoli e responsabilità, da sottoporre al CdA
- predisposizione di specifici capitoli nelle **Confirmation Letter** da redigere sulla base degli **attuali flussi e responsabilità** per il corretto, completo e veritiero invio delle informazioni in materia Non-Financial, supportato dalle informazioni fornite dalle funzioni competenti e sulla base delle istruzioni fornite dalla Capogruppo
- predisposizione e gestione di **apposite attestazioni** fornite dalle funzioni **competenti della Capogruppo** in riferimento alle attività di direzione, coordinamento e controllo

Il nodo della materialità

L'identificazione delle informazioni rilevanti ai sensi di tale decreto è stata effettuata tramite un innovativo processo di materialità sviluppato in coerenza con l'<IR> Framework. In particolare, hanno rappresentato il punto di partenza i temi contenuti nella matrice di materialità realizzata nel 2016 attribuendo rilevanza primaria alla prospettiva degli stakeholder interni e esterni. Tali temi sono stati **ricercati nei principali documenti informativi prodotti dalla Società e approvati dagli organi sociali o comunque dai livelli apicali di Generali**.

L'attività di ricerca si è svolta tramite una content analysis su un campione documentale di circa 1.500 pagine, tra cui la presentazione al mercato della strategia del Gruppo, la Carta degli Impegni di Sostenibilità, i verbali delle Assemblee annuali degli azionisti e le trascrizioni delle conference call con gli investitori. Rispetto ai 20 temi di partenza della suddetta matrice di materialità, l'analisi ha identificato i seguenti 11 temi maggiormente rilevanti per frequenza nel campione documentale:

1. Gestione responsabile del business
2. Cambiamenti climatici e calamità naturali
3. Remunerazione responsabile e incentivi
4. Qualità della customer experience
5. Sviluppo di prodotti e servizi
6. Investimenti responsabili e politiche sottoscrittive
7. Attrazione dei talenti e sviluppo del capitale umano
8. Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa
9. Data e cyber security
10. Cambiamento demografico e sociale
11. Prevenzione della corruzione

Si fornisce inoltre un'informativa integrativa sui seguenti temi per una migliore aderenza alla Strategia di Gruppo.

12. Diversità, inclusione e pari opportunità e
13. Rapporti con i distributori

CONFIDENZIALE

Ipotesi di Dichiarazione Non Finanziaria 2018 (1/2)

La DNF è inserita all'interno della Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato in una sezione separata

CONFIDENZIALE

Indice

4 La visione integrata dei nostri report
5 Informazioni sulla Relazione Annuale Integrata
6 Lettera del Presidente e del Group CEO

Relazione sulla Gestione

9 We, Generali
10 Group highlights
12 La nostra storia
14 Eventi significativi 2017
16 Eventi significativi dopo il 31 dicembre 2017 e calendario eventi societari 2018
18 Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business
20 Vision, Mission, Values
22 Le nostre regole per un agire corretto
24 Rischi e opportunità del contesto esterno
28 La nostra strategia
32 La nostra governance e politica retributiva

41 Le nostre performance
44 L'andamento economico
48 La situazione patrimoniale e finanziaria
57 L'andamento dell'azione
58 I nostri mercati di riferimento: posizionamento e performance
72 Segmento vita
82 Segmento danni
90 Segmento holding e altre attività

93 Risk Report

115 Prevedibile evoluzione della gestione

119 Dichiarazione Consolidata di carattere Non Finanziario
Ai sensi del decreto legislativo 254 del 30 dicembre 2016

124 Allegati alla Relazione sulla Gestione
Nota alla Relazione
Nota metodologica agli indicatori alternativi di performance

Bilancio Consolidato

135 Prospetti contabili consolidati

143 Nota integrativa

255 Allegati alla Nota integrativa

307 Attestazione del Bilancio Consolidato
ai sensi dell'art. 154-bis del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 e dell'art. 81-ter del regolamento Consob 14 maggio 1999, n. 11971 e successive modifiche ed integrazioni

311 Relazione del Collegio Sindacale

325 Relazione della Società di Revisione

330 Glossario
335 Contatti

© Generali

Focus: vedi estratto della Dichiarazione Non Finanziaria inserita nella Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2017

Ipotesi di Dichiarazione Non Finanziaria 2018 (2/2)

Le informazioni relative alla DNF risultano chiaramente identificate all'interno della Relazione Annuale Integrata anche attraverso una *Table of Content* per i rimandi ai contenuti, nonché grazie all'uso di un'apposita infografica per favorirne la fruibilità

Temi D. Lgs. 254/16	Temi rilevanti per il Gruppo Generali	Sezioni del report
ambientali	1. Gestione responsabile del business 2. Cambiamenti climatici o calamità naturali 5. Sviluppo di prodotti e servizi 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscrittive	– Group highlights (p. 10) – Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business (p. 18) – Le nostre regole per un agire corretto (p. 22) – Rischi e opportunità del contesto esterno (p. 24) – Le nostre performance (p. XX e p. YY)
sociali	1. Gestione responsabile del business 4. Qualità della customer experience 5. Sviluppo di prodotti e servizi 9. Data e cyber security 10. Cambiamento demografico e sociale 13. Rapporti con i distributori	– Group highlights (p. 10) – Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business (p. 18) – Vision, Mission, Values (p. 21) – Rischi e opportunità del contesto esterno (p. 24) – La nostra strategia (p. 28) – Le nostre performance (p. XX)
attinenti al personale	1. Gestione responsabile del business 3. Remunerazione responsabile e incentivi 7. Attrazione dei talenti e sviluppo del capitale umano 8. Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa 12. Diversità, inclusione e pari opportunità	– Group highlights (p. 10) – Come creiamo valore sostenibile: il nostro modello di business (p. 18) – La nostra strategia (p. 32) – La nostra governance e politica retributiva (p. 36)
attinenti al rispetto dei diritti umani	1. Gestione responsabile del business 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscrittive	– Le nostre regole per un agire corretto (p. 22) – Le nostre performance (p. YY)
attinenti alla lotta alla corruzione	1. Gestione responsabile del business 6. Investimenti responsabili e politiche sottoscrittive 8. Coinvolgimento dei dipendenti e promozione di una cultura condivisa 11. Prevenzione della corruzione	– Le nostre regole per un agire corretto (p. 22) – Le nostre performance (p. YY)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

DNF

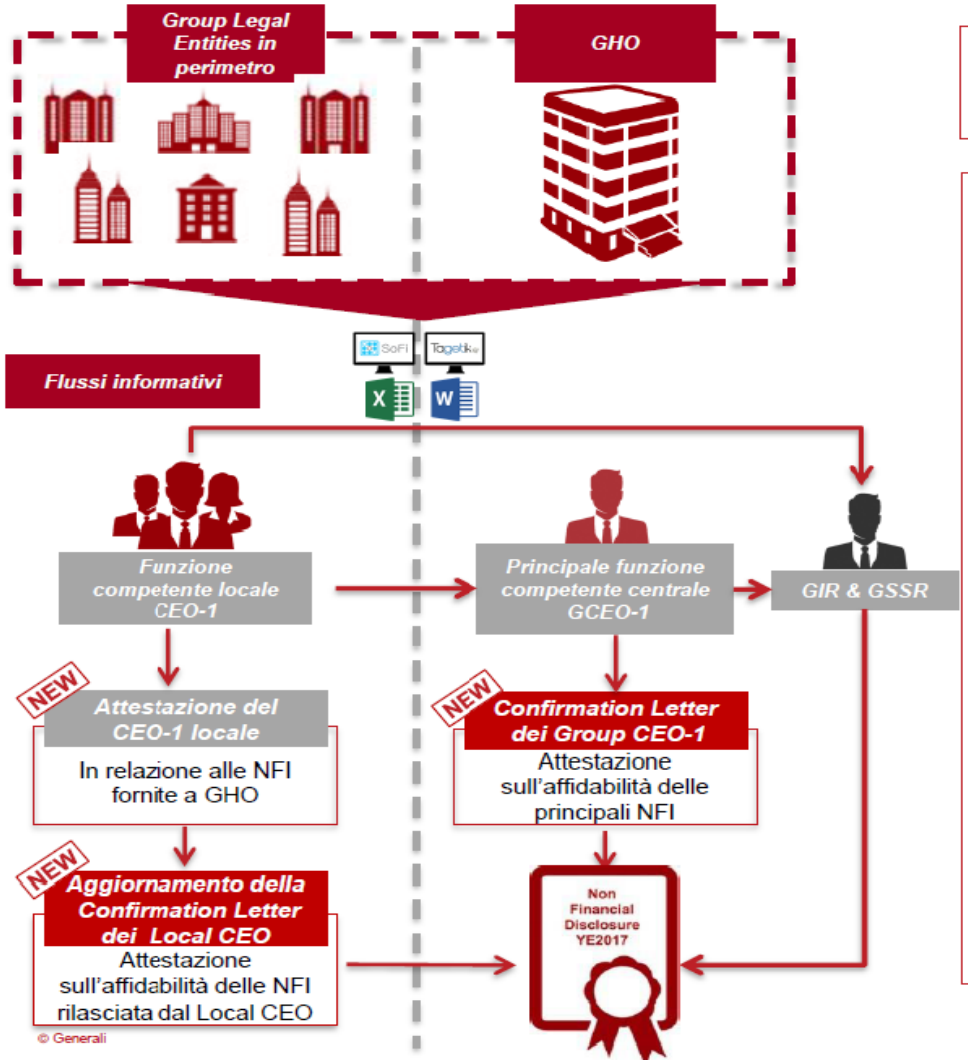
CONFIDENZIALE

© Generali

Focus: vedi estratto della Dichiarazione Non Finanziaria inserita nella Relazione Annuale Integrata e Bilancio Consolidato 2017

Modello di Controllo Interno

CONFIDENZIALE



Principale obiettivo

Adeguato livello di affidabilità e consistenza
dell'Informativa Non Finanziaria

Approccio

YE2017

- **Nessun cambiamento nel processo e nelle relative responsabilità** attualmente presenti per il Report di Sostenibilità sia a livello centrale che locale
- **Attestazione del Local CEO-1** e **addendum all'interno delle Confirmation Letters dei Local CEO**, con l'obiettivo di assicurare:
  - l'affidabilità, la completezza e l'accuratezza delle informazioni non finanziarie inviate a GHO
  - che la metodologia per la definizione delle informazioni non finanziarie inviate a GHO sia efficacemente applicata
- **Confirmation Letter dei Group CEO-1**, con l'obiettivo di assicurare:
  - l'affidabilità, la completezza e l'accuratezza delle informazioni non finanziarie definite e gestite a livello GHO
  - l'affidabilità, la completezza e l'accuratezza nella raccolta, verifica, aggregazione e modifica (qualora necessaria) delle principali NFI direttamente fornite dalle Group Legal Entities
  - la metodologia per la definizione delle informazioni non finanziarie sia efficacemente applicata

YE2018

Modello Operativo Target, sfruttando le sinergie con il modello del Dirigente Preposto, al fine di una progressiva evoluzione in termini di ruoli e responsabilità, framework metodologico, processi e sistemi

GENERALI

What's next?

Risultati ed obiettivi non finanziari non solo come strumento di comunicazione ma come elementi strategici, che permettono la misurazione delle performance aziendali.

«Comunicando obiettivi, parametri di riferimento e impegni, un'impresa può aiutare gli investitori e le altre parti interessate a inserire i risultati conseguiti dalla stessa in un contesto. Ciò può essere utile per valutare le prospettive future. Il monitoraggio esterno degli impegni e dei progressi verso gli obiettivi promuove maggiore trasparenza nei confronti delle parti interessate. Gli obiettivi e i parametri di riferimento possono essere presentati in termini qualitativi o quantitativi. Se opportuno, le imprese possono comunicare informazioni pertinenti in base a scenari basati sulla scienza».

Comunicazione della Commissione n. C(2017) 4234

Grazie per l'attenzione

giuseppe.catalano@generali.com