



Круглый стол «Публичная нефинансовая отчетность: новые вызовы для России»

Интеллектуальный капитал и возможности измерения: опыт Global Network “World Intellectual Capital Initiative” (WICI)

Профессор Стефано Замбон (PhD, Лондон)

Университет Феррары, Италия

Глобальный председатель, WICI

**Президент Коллеги экспертов по нематериальным активам при
Правительстве Франции**

Москва, Высшая школа экономики, 26 сентября 2017 г.

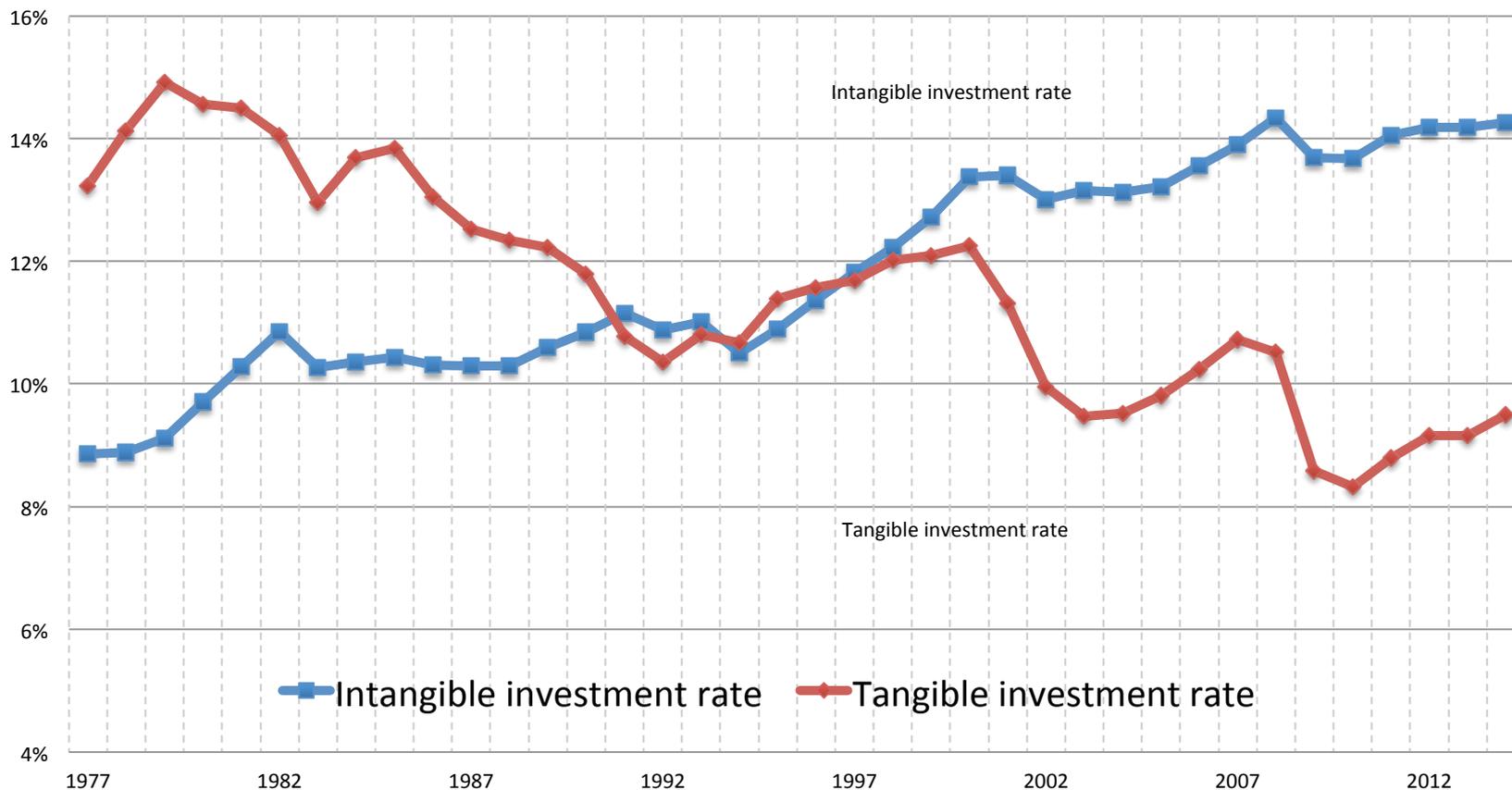
Содержание

1. Новый экономический контекст и роль интеллектуального капитала
2. Снижение полезности традиционного финансового учета
3. Вклад WICI
4. WICI по отношению к Интегрированной отчетности и Целям устойчивого развития ООН
5. Некоторые заключительные замечания

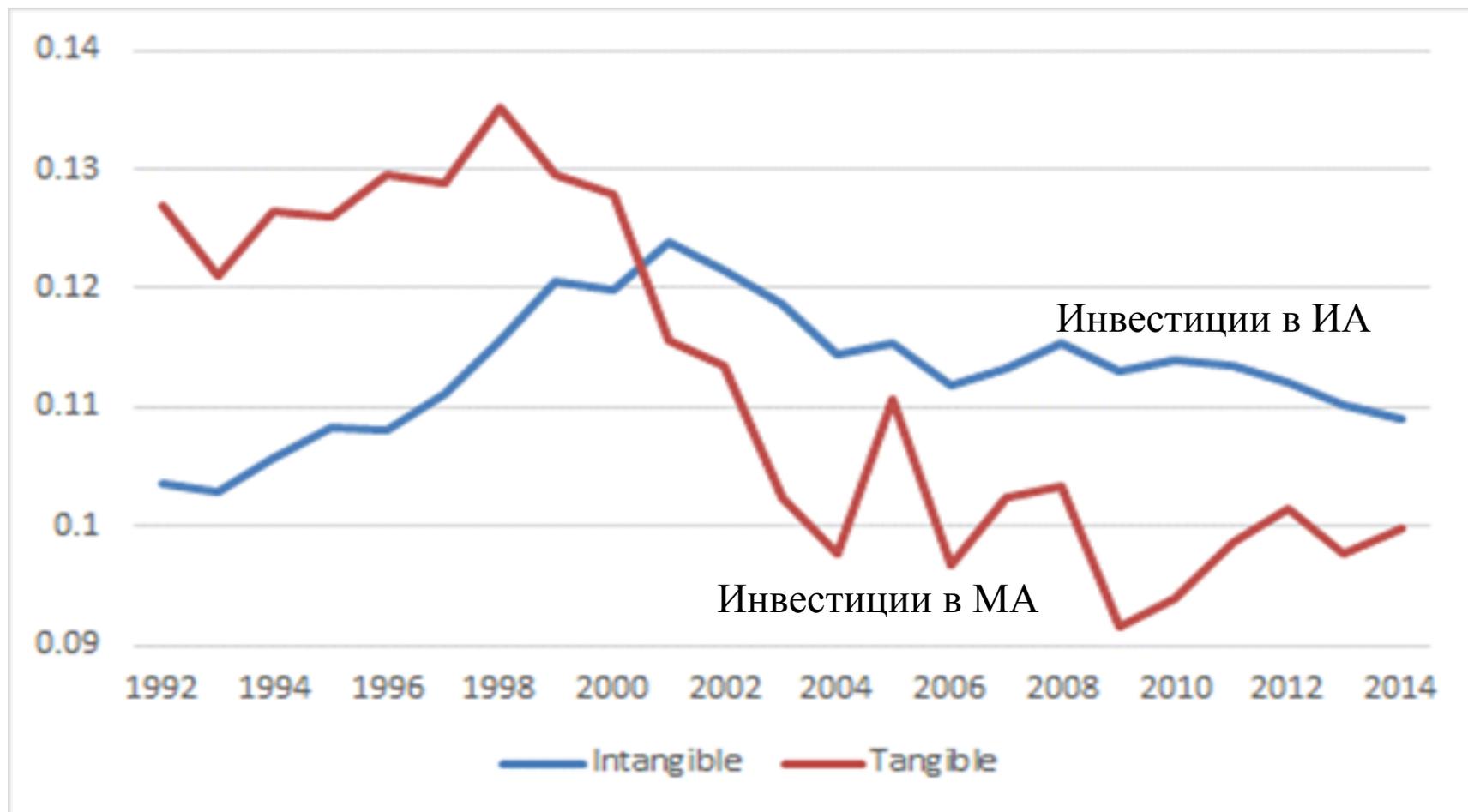
1. Новый экономический контекст и роль интеллектуального капитала

Революция интеллектуального капитала в США

Рисунок 8.1: Инвестиции частного сектора в материальные и интеллектуальный капитал (относительно валовой добавленной стоимости), 1977-2014 гг.



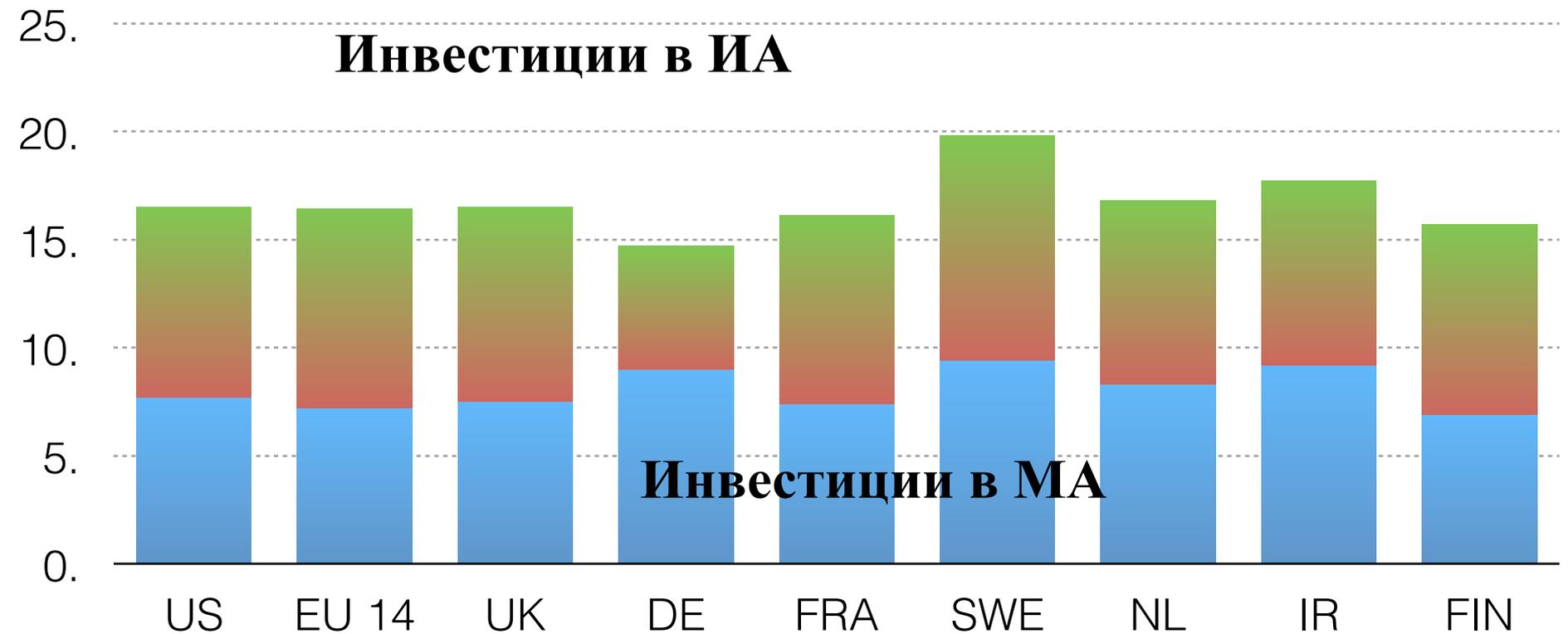
Инвестиции в материальные (МА) и интеллектуальные активы (ИА) в долгосрочной перспективе в Великобритании...



Source: Peter Goodridge

Инвестиции, % ВВП (1)

2003-13



Инвестиции, % ВВП (2)

2003-13

30.

22.5

15.

7.5

0.

Инвестиции в ИА

Инвестиции в МА



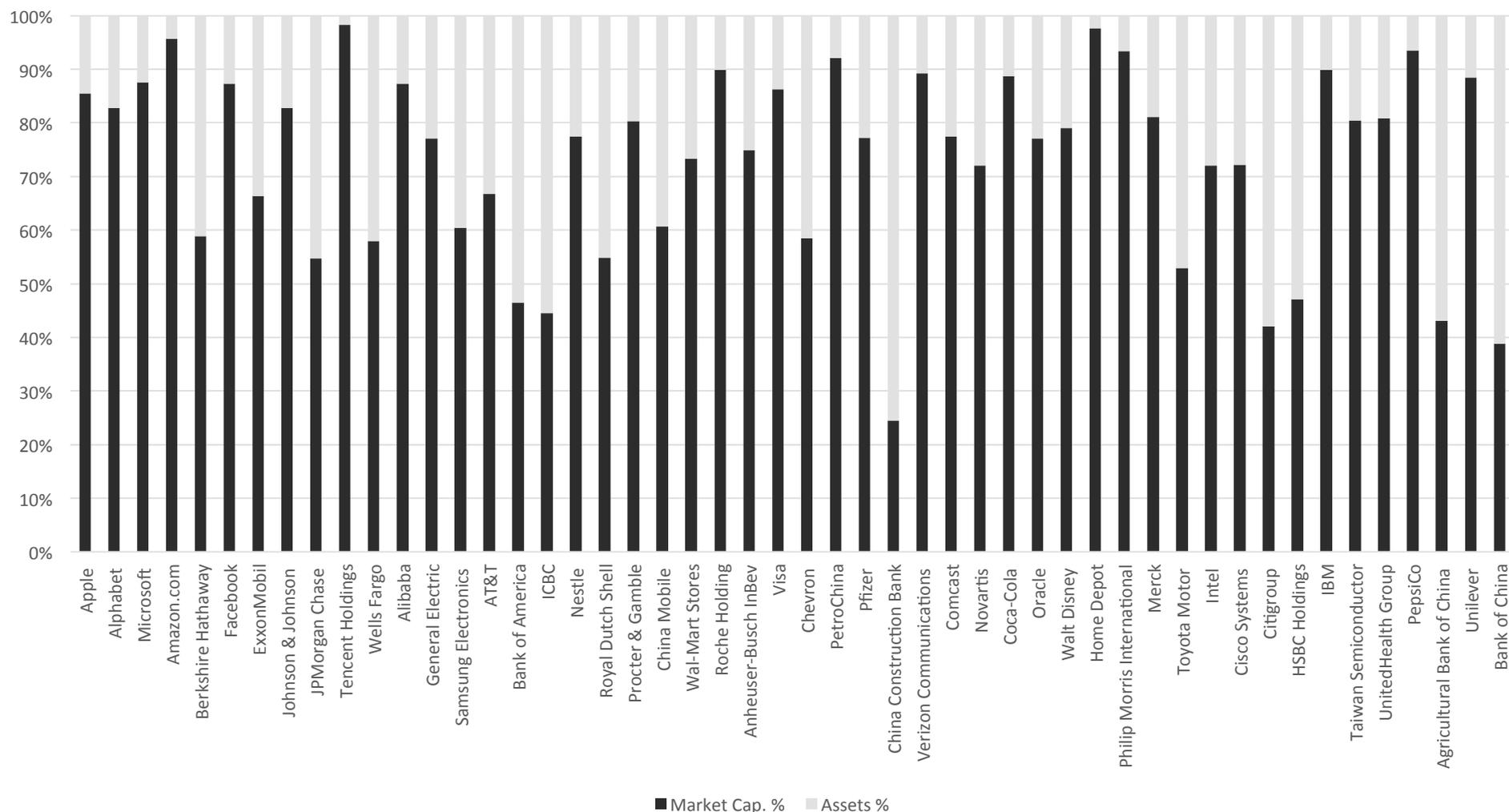
К концептуальной компании

- Незначительные физические активы (ОС и запасы)
- Интенсивное использование интеллектуальных активов : НИОКР, брэнды, альянсы, человеческие ресурсы, организационный капитал
- Сильная защита патентов / товарных знаков
- Обширная аутсорсинг производства, дистрибуции и других функций с низким уровнем знания
- Обширная торговля интеллектуальной собственностью (ИС): продажа и лицензирование патентов, продажа ноу-хау
- Гибкая бизнес-модель

Неосвязаемая стоимость

- В последние годы произошел сдвиг в реализации стоимости компании. Баланс между материальными и интеллектуальными активами меняется.
- Только 26% стоимости Forbes 50 (на август 2017 года) составляют материальные активы. Так же как в исследовании, выполненном Ocean Tomo в 2015, баланс изменяется, и 74% рыночной стоимости компании - интеллектуальные активы.

Неосвязаемая стоимость



2. Снижение полезности традиционного финансового учета

БАЛАНС на 31 ЯНВАРЯ, 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & Co. IN BARCELONA

ASSETS

<i>Explanation</i>	<i>Barcelonese Currency</i>						<i>Per Cent. of Total</i>
	£	s.	d.	£	s.	d.	
CASH AT BANK AND IN HAND							
Cash in hand	18	17	2				.1
Deposit accounts	1,242	9	8				8.2
Special account	440	0	0				2.9
				1,701	6	10	11.2
RECEIVABLES							
Local tradesmen for goods sold	4,841	14	10				31.9
Local customers for exchange	2,192	19	4				14.5
Local customers for insurance	99	17	11				.7
				7,134	12	1	47.1
BALANCES WITH FOREIGN CORRESPONDENTS							
Venice	1,305	5	9				8.5
Genoa	9	7	7				.1
Avignon		6	0				.0
Montpellier	854	15	1				5.6
Paris	19	5	2				.1
Pisa	980	12	7				6.4
Bruges	1,036	2	7				6.5
Florence	520	10	10				3.8
Perpignan	118	18	5				.8
				4,845	4	0	31.8
DATINI BRANCHES IN OTHER PLACES							
Majorca	88	9	0				.6
Venice	224	16	10				1.4
Florence	211	16	0				1.4
				525	1	10	3.4
INVENTORIES							
Goods in stock				288	0	9	1.9
FIXTURES							
Office furniture	95	0	0				.6
Martha, our slave (<i>Marta, nostra schiava</i>)	30	0	0				.2
				125	0	0	.8
MISCELLANEOUS							
Sundry deferred charges and supplies	112	1	10				.7
Drawing account Simone d'Andrea	25	0	2				.2
Shortage in cash	38	13	0				.3
Sundry adjustments for errors	17	18	6				.1
				193	13	6	1.3
BAD DEBTS				384	7	3	2.5
UNTRACED ERROR IN CASTING THE BALANCE				11	9	1	.0
Total				15,208	15	4	100.0

БАЛАНС на 31 ЯНВАРЯ 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & Co. IN BARCELONA

LIABILITIES

<i>Explanation</i>	<i>Barcelonese Currency</i>						<i>Per Cent. of Total</i>
	£	s.	d.	£	s.	d.	
PAYABLES							
Local merchants (mostly acceptances)				1,951	2	9	12·8
BALANCES WITH FOREIGN CORRESPONDENTS							
Majorca	586	5	6				3·8
Valencia	865	1	9				5·7
Perpignan	3	11	2				·0
Montpellier	91	0	10				·6
Paris	297	0	0				2·0
Bruges	2,848	18	9				18·7
Bologna	570	7	6				3·8
Florence	2,090	12	10				13·7
Genoa	666	12	11				4·4
Pisa	182	7	1				1·2
Venice	59	10	6				·4
				8,261	8	10	54·3
DATINI BRANCHES IN OTHER PLACES							
Florence	804	19	1				5·3
Genoa	1,037	13	11				6·8
Avignon	32	17	8				·2
Majorca	510	11	6				3·4
Valencia	171	11	3				1·1
				2,557	13	5	16·8
CONSIGNMENT SALES				828	7	9	5·5
RESERVE FOR ACCRUED TAXES AND CONTINGENCIES				80	0	0	·5
OWNER'S EQUITY							
Francesco di Marco Datini da Prato				768	6	8	5·1
Net profit on merchandise and exchange	751	10	7				4·9
Later adjustment	10	5	4				·1
				761	15	11	5·0
Total				15,208	15	4	100·0

Source : Datini Archives, Prato (Tuscany), No. 1165.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКЕ,
11 ИЮЛЯ, 1397 - 31 ЯНВАРЯ, 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & Co. IN BARCELONA

(In Barcelonese Currency)

	£	s.	d.
Profits on trade (<i>Pro di mercatantie</i>)	689	11	5
Profits on foreign exchange (<i>Pro di cambio</i>)	262	4	0
Credit balance of merchandise expense (<i>Spese di mercatantie</i>)	133	13	7
	1,085 9 0		
Total of gross profits			
Deduct expenses:	£	s.	d.
Rent for eighteen months	60	0	0
Irrecoverable account	3	8	0
Convoy expenses (<i>guidaggio</i>)	67	12	0
Living expenses	106	1	5
Depreciation on office equipment	16	17	0
Reserve for unpaid taxes and other accruals (<i>riserbo di spese di lelde a pagare e altre spese</i>)	80	0	0
	333 18 5		
Total expenses			
 Net income	751	10	7
	751 10 7		

The End of Accounting

*and the Path Forward for
Investors and Managers*

BARUCH LEV
FENG GU

WILEY

В июле 2016 года профессора Барух Лев (Нью-Йорк) и Фэн ГУ (Буффало) издали важную и спорную книгу, в которой анализируются проблемы современного бухгалтерского учета и предлагается новый путь развития.

Одной из основных причин снижения полезности традиционного учета является отсутствие признания интеллектуального капитала в финансовых отчетах

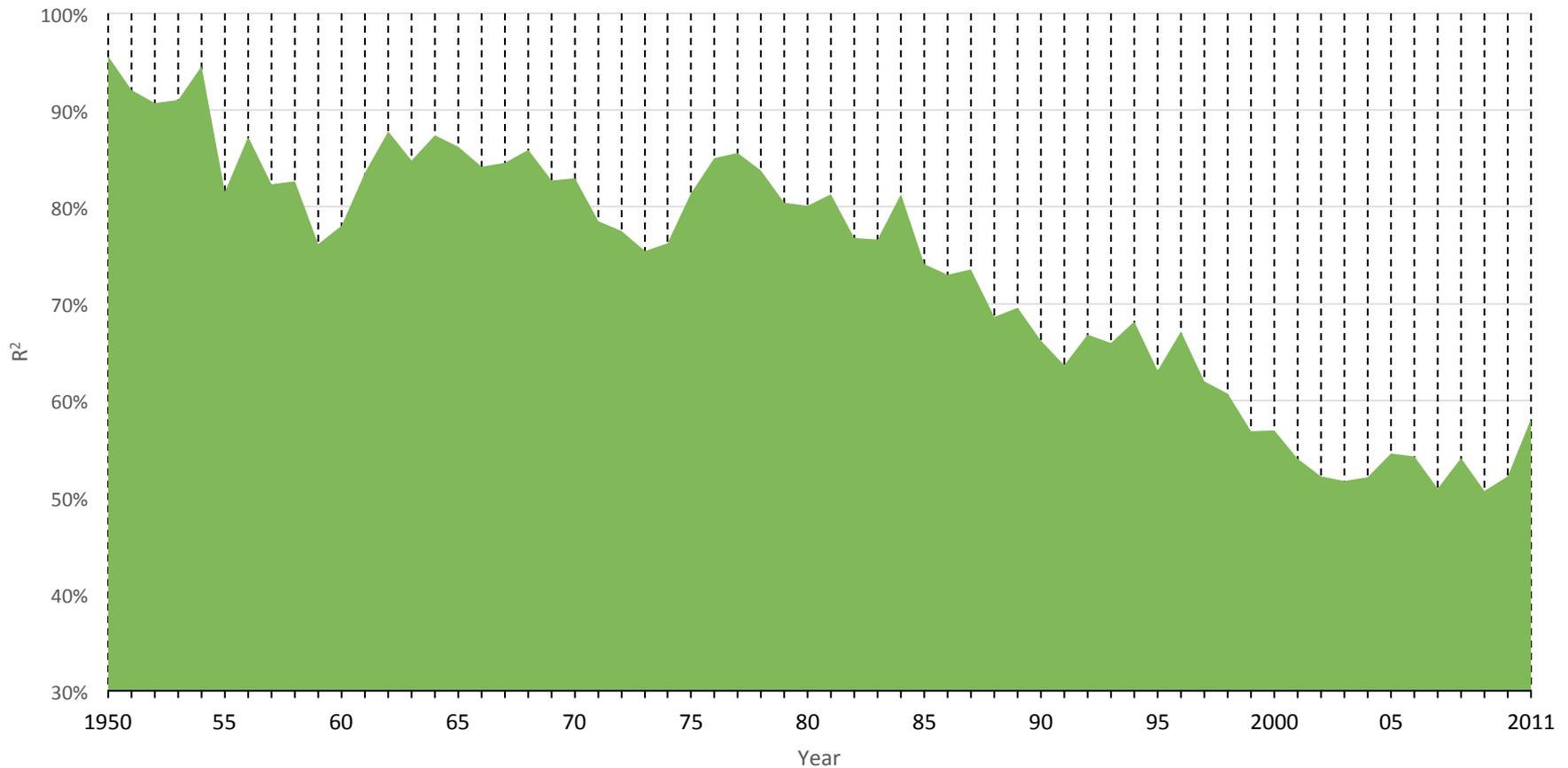
Некоторые факты

- Данные о быстром сокращении полезности финансовой информации
- Основные причины угасания бухгалтерского учета (нет ответа со стороны регулирующих органов).

Бухгалтерская информация и цены на акции:

Рисунок 3.4: Ухудшение полезности финансовой информации

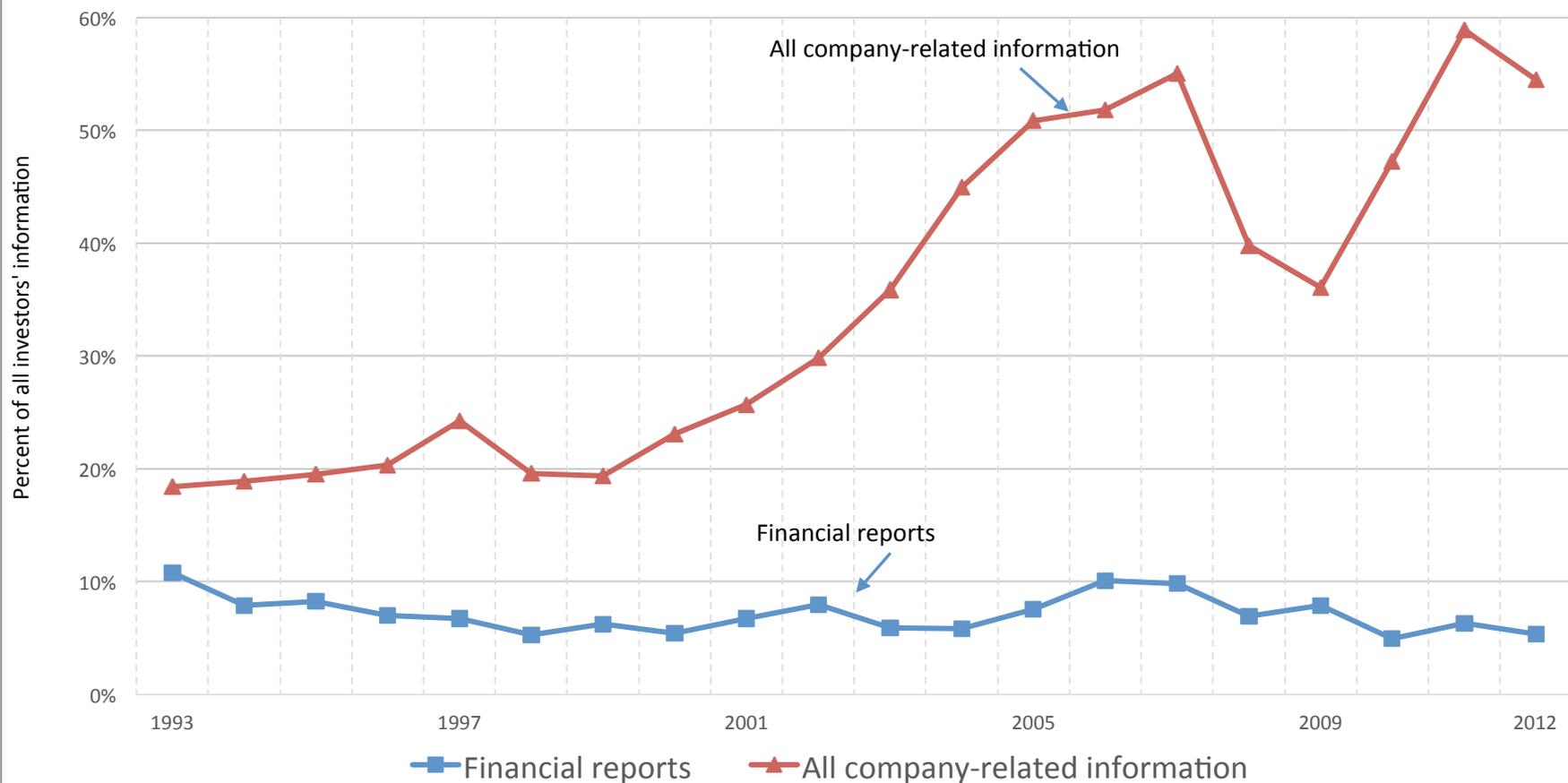
R² от регрессии рыночной стоимости компаний на их продажи, себестоимость, коммерческие и административные расходы, доходы, активы и общую сумму пассивов, все компании, 1950-2013



Новая методология: фокус на инкрементной (своевременной) информации

Рисунок 4.1: увеличивающееся значение для инвесторов всей связанной с компанией информации (главная кривая) и уменьшающееся значение финансовой информации (нижняя кривая)

Процентная доля всей информации, используемой инвесторами : прогнозы аналитиков и менеджеров, важные внеучетные события, и финансовые отчеты (верхняя кривая), и финансовые отчеты только (нижняя кривая), все годы 1993-2012



3. Вклад WICI





W I C I

World Intellectual Capital /Assets Initiative

The World's Business Reporting Network

www.wici-global.com

WICI

World Intellectual Capital/Assets Initiative Network

Глобальная некоммерческая сеть, официально созданная 31 марта 2008 года с подписанием Меморандума о взаимопонимании (МОВ) в Вашингтоне, округ Колумбия, в Американском институте предпринимательства (АЕИ)

World Intellectual Capital Initiative (WICI)

1-е неофициальное совещание - 1 октября 2007 года - ОЭСР, Париж, Монако,
2, rue du Conseiller Collignon



Participants (from left to right): Prof. Yasuhito HANADO, Waseda University (Tokyo/Japan), Desirée VAN WELSUM, OECD (Paris/France), Douglas LIPPOLDT, OECD (Paris/ France), Alexander WELZL, European Federation of Financial Analysts Societies EFFAS (Frankfurt a. M./Germany), Yoshiko SHIBASAKA, KPMG (Tokyo/Japan), Bob LAUX Microsoft Corporation (Redmond/USA), Amy PAWLICKI, American Institute of Certified Public Accountants AICPA (New York/USA), Gert-Jan KOOPMAN European Commission (Bruxelles/Belgium), Annabel BISMUTH, OECD (Paris/ France), Prof. Stefano ZAMBON, University of Ferrara (Ferrara/Italy), Grant KIRKPATRICK, OECD (Paris/France), Michael KRZUS, Grant Thornton (Chicago/USA), Christina BOEDKER, Society for Knowledge Economics (Crows Nest/Australia); Participants not on the picture: Rainer GEIGER, OECD (Paris/France), Jean-Philippe DESMARTIN, ODDO Securities (Paris/France), Yoshiaki TOJO, OECD (Paris/France)

КТО МЫ (www.wici-global.com)



The Promoting Parties of WICI are:

Консорциум расширенной бизнес-отчетности (США)

(Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров (AICPA), Microsoft Corporation, PricewaterhouseCoopers и Грант Торнтон)

Европейская федерация финансовых аналитиков (EFFAS)

Японское министерство экономики, торговли и промышленности (METI, Япония)

Society for Knowledge Economics of Australia

Университет Феррары (Италия, Европа)

Университет Васеда, Токио (Япония)

Европейская комиссия, ОЭСР и Бразильский банк развития (BNDES) участвуют в WICI в качестве наблюдателей.

Структура WICI (с 1 июля 2015 года)



Наше видение и цели

Наше

WICI, всемирная сеть бизнес-отчетности, представляет собой совершенно уникальное сотрудничество между частным и государственным секторами, направленное на улучшение отчетности компаний для представления создания стоимости, а следовательно, распределения капитала за счет лучшей информативности корпоративной отчетности

Наши цели

- Первая заключается в том, чтобы внести вклад в разработку новой глобальной основы для измерения и представления отчетности о деятельности компании акционерам и другим заинтересованным сторонам
- Вторая - разработка руководящих принципов для измерения и отчетности по отраслевым ключевым показателям эффективности (KPIs).
- Третьей является содействие развитию таксономии XBRL

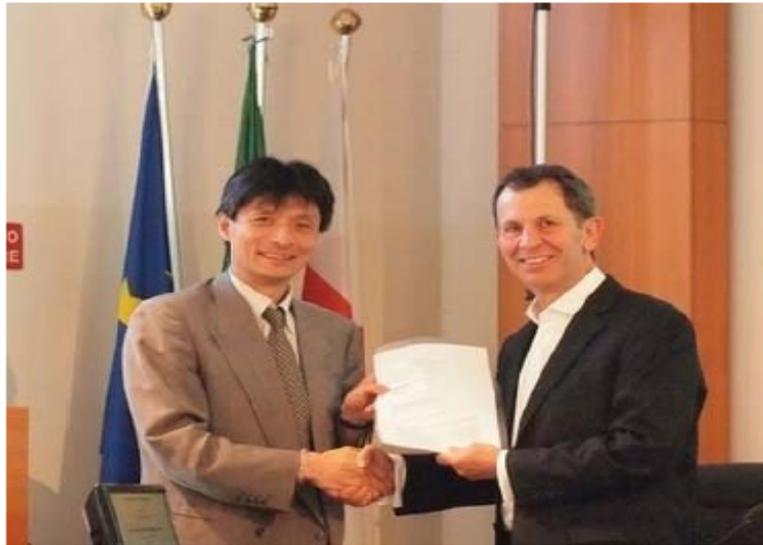


Мы считаем, что такая информация улучшит принятие решений о распределении капитала как внутри компании, так и между инвесторами и компаниями. Результатом будет создание большей стоимости для лучшей мировой экономики.

W I C I

the world's business reporting network

Сотрудничество между WICI и IIRC.



- Сотрудничества закреплены в меморандуме о взаимопонимании (мов), который действовал с июня 2013 года и был продлен до ноября 2016 года

- WICI занимает место в Совете IIRC

- WICI took the leadership of the IIRC Background Paper for <IR> devoted to the principle of “Connectivity”, and it participated in the IIRC Working Group on “Capitals”



WICI Connectivity Project for <IR>/IIRC

INTEGRATED REPORTING <IR>

W I C I
the world's business reporting network

CONNECTIVITY
BACKGROUND PAPER FOR <IR>

CONTENTS

1	Executive summary
2	1. Introduction
3	A About this paper
4	B Defining connectivity
5	2. Integrated Reporting
5	A Governing body and management considerations
5	Establishing the big picture
7	Connecting time horizons
8	Developing a consistent message
9	B Other functional departments' considerations
9	Internal communications
10	Connecting material matters
11	Information technology
12	Internal audit
12	3. Integrated report
13	A Report content
13	Communicating the big picture
17	Connecting time horizons
19	B Report approach
19	Applying communication techniques
21	Leveraging technology

INTANGIBLES: THE EUROPEAN STATE OF THE ART

2nd International Policy Conference

Tuesday 12 September 2017
from 9:15 to 17:00

at ODDO BHF, Bockenheimer Landstrasse 10, 60323, Frankfurt am Main



W I C I Europe
Regional Jurisdiction of the
Global WICI Network
the world's business reporting network

in collaboration with



Инициативы WICI на национальном уровне – опыт Италии & Франции

- Национальный день «Нематериальные активы» (WICI France)
- «Тезаурус» по отчетности и оценке нематериальных активов (WICI France)
- Совместная деятельность WICI France / Observatoire de l'Immatériel- Министерство экономики для финансирования частных и общественных инициатив по нематериальным активам
- Европейская премия за лучший интегрированный отчет и мышление
- Справочник по интегрированному мышлению и отчетности: руководство по внедрению (WICI Italy/NIBR)
- Руководящие принципы представления бизнес-модели в интегрированной отчетности (WICI Italy/NIBR)
- Руководящие принципы внедрения интегрированной отчетности для МСП (WICI Italy/NIBR)
- Acculturation and Updating Seminars and Conferences + Best Italian Integrated Reporting Award (WICI Italy/NIBR)

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

Integrated Reporting <IR>

Focus on integrated thinking: the Change Journey



W I C I

the world's business reporting network

September 2016

Consultation Draft

February 2016

WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0

(Comments to be received by 16 May 2016)



World Intellectual Capital/Assets Initiative



22 Sept. 2016

WICI Intangibles Reporting Framework Version 1.0



World Intellectual Capital/Assets Initiative

**Консультативный проект:
15 февраля 2016 года**

История WICI Framework

Финансовый отчет сегодня не отражает реальных сильных сторон компании. Из текущей финансовой информации мы не видим :

- происхождение конкурентоспособности компании
- создание стоимости как комбинации нематериальных активов, специфичных для компании
- устойчивость ее сильных сторон и
- способность компании к долгосрочному созданию стоимости

В этой ситуации финансисты не могут должным образом оценить компанию.

WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK (WIRF)

Последующий процесс

Due Process Steps	Date/Period
Decision made on the development of an intangibles reporting Framework by WICI Governance Group	13 th May 2015
Formation of a dedicated technical team within WICI	31 st May 2015
Public presentation of the Draft Framework at WICI Symposium 2015	4 th December 2015
Approval of the Framework Consultation Draft by the WICI Governance Group	11 th February 2016
Publication of the “WICI Intangibles Reporting Framework Consultation Draft” including an associated set of consultation questions for stakeholders (www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf)	15 th February 2016
Period of public consultation	From 15 th Feb to 16 th May 2016
Analysis of the comments and responses received	From 17 th May 2016 to 31 st May 2016
Revision of the Framework on the basis of the comments and responses received	From 1 st June 2016 to 31 st August 2016
Final approval by the WICI Governance Group	15 th September 2016
Launch of the final version of WIRF	22 nd September 2016

16
полученных
ответов
(например,
IIRC, SASB,
CDSB, E & Y,
KPMG, Erste
Bank)

Monthly or bi-monthly conference calls by the WICI Governance Group and the technical team have also been held.

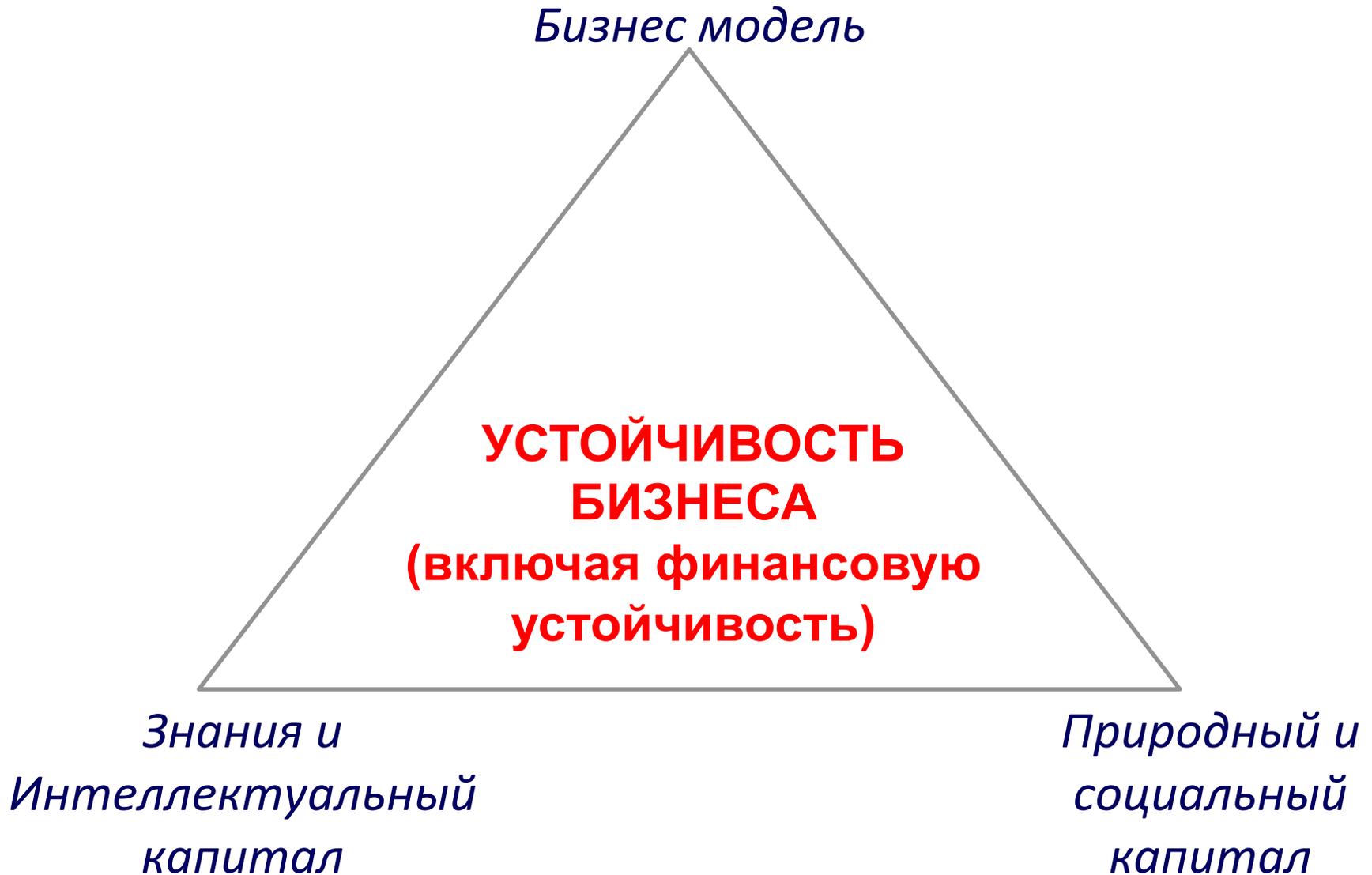
Обоснование и цель Концептуальной ОСНОВЫ

- Цель “WICI Intangibles Reporting Framework” (WIRF) is to *установить принципы, содержание и структуру отчетности о неосязаемых ресурсах, которые являются существенными для процесса создания стоимости организации и ее связи с заинтересованными сторонами.*
- Основана на принципах
- Основной целевой аудиторией являются все компании и другие организации частного, государственного и некоммерческого секторов.
- Отчетность и коммуникация по *неосязаемым* ресурсам предназначены для предоставления полезной информации для принятия решений и, в частности, для решения о распределении ресурсов, прежде всего для руководства организации, а также для поставщиков финансового капитала, включая инвесторов, кредиторов и аналитиков. Ожидается, что они станут основными пользователями информации.

WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK

- WIRF кристаллизует в одной концептуально согласованной Основе наилучшую практику и предложения, которые появились в области отчетности об ИК за последние двадцать лет.
- Важно подчеркнуть, что WIRF в значительной степени основывается на эволюционной интерпретации
 - 2005 Japanese Guidelines on “Intellectual Assets based Management” (IAbM), and the
 - 2008 “Principles for Effective Communication of Intellectual Capital” by the EFFAS Commission on “Intellectual Capital”, as well as the
 - IIRC’s <IR> Framework

К концепции «Устойчивость бизнеса»



WIRF - ГЛОССАРИЙ

“Нефинансовые” («или немонетарные»)

“Термин «нефинансовые» используется в настоящей Концептуальной основе для обозначения описательной или количественной информации, которая не выражена в денежных единицах (например, процент, шкала Ликерта, абсолютное число, физические меры).

Нефинансовые ' не означает, что мера или информация не имеет финансовых последствий или значение”.”

Определение неосязаемых ресурсов (Intangibles)

- Неосязаемые ресурсы-это ресурсы, не имеющие материально-вещественной формы, которые либо самостоятельно, либо в сочетании с другими материальными или нематериальными ресурсами **могут оказать положительное или отрицательное влияние на стоимость организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе**
- Неосязаемые ресурсы могут влиять на две разные, но взаимосвязанные формы стоимости:
 - ***Стратегическая стоимость*** связана с повышением конкурентоспособности, рынком, продукцией, репутацией и / или профилем риска организации;
 - ***Финансовая стоимость*** связана с формированием чистых денежных потоков с течением времени.

Определение неосязаемых ресурсов

Положительные неосязаемые ресурсы («интеллектуальные активы»)

Они являются драйверами долгосрочной конкурентной дифференциации и преимуществ. Они основаны на стратегическом использовании (включая сочетание) неосязаемых ресурсов, что способствует устойчивой стратегической ценности организации и / или устойчивым будущим потокам денежных потоков

Негативные неосязаемые ресурсы («интеллектуальные обязательства»)

Неосязаемые ресурсы, которые могут оказать существенное негативное влияние на стратегическую и/или финансовую стоимость организации (e.g., плохая репутация организации; плохое качество управления).

- Отрицательные неосязаемые ресурсы часто связаны с конкретными рисками организации

Определение неосязаемых ресурсов

Интеллектуальный капитал

- Вышеуказанное определение **неосязаемых ресурсов** принципиально эквивалентно концепции интеллектуального капитала.
- **Интеллектуальный капитал** включает в себя **внутренние** (компетенции, навыки, лидерство, процедуры, ноу-хау и т. д.) и **внешние** (имидж, бренды, альянсы, удовлетворенность клиентов и т. Д.) **неосязаемые ресурсы** которые динамически взаимосвязаны и доступны для организации, что позволяет ей превратить набор материальных, финансовых и человеческих ресурсов в систему, способную обеспечить устойчивое создание стоимости
- Интеллектуальный капитал обычно подразделяются на три основные категории, **1) человеческий капитал, 2) капитал отношений и 3) организационный капитал** (Интеллектуальный капитал в формулировке IIRC). Границы этих категорий являются гибкими и не должны толковаться/восприниматься статически или жестко.

Новая концепция капитала

- Размышление об интеллектуальном капитале и его отношении к созданию ценности, оно повлекло за собой новое определение капитала
- Нет необходимости в том, чтобы неосязаемые ресурсы находились в собственности или под контролем организации. Они просто должны быть доступны и/или использовать его для создания стоимости → *новая концепция капитала*

*Собственность → Контроль →
Доступность
неосязаемых ресурсов*

Интерпретации принципов отчетности и коммуникации интеллектуального капитала

Интерпретации основных Принципов в контексте отчетности и коммуникации **интеллектуального капитала** :

- Существенность
- Связность
- Краткость
- Сопоставимость
- Ориентация на будущее

Определение КРІ

Определение ключевых показателей эффективности (КРІ):

“КРІs - числовые числа (метрики), связанные с критическими/существенными факторами создания стоимости, и которые должен представлять объективные свидетельства тенденций развития показателей деятельности, отслеживая их во времени”.

Роль КРІ в отчетности заключается в поддержке описательного объяснения организационной стратегии, связанной с прошлой, нынешней или будущей финансовой и / или стратегической эффективностью ◇
различие между отстающими и ведущими КРІ.

Интеллектуальный капитал и философия управления

Examples of related KPIs	Figures	Implication
Degree of internal penetration of management principles	Survey by the organization itself or by external entities	When management philosophy and targets are well understood by employees and shared with stakeholders, such integrity of the organization may contribute to enhancing the organization's strength leading to higher sales, profit and reliability

Интеллектуальный капитал и создание стоимости: от прошлого к настоящему

Degree of R&D concentration	R&D investment in major business area divided by the total R&D investment	Status of concentration of R&D costs for the main business area including related areas with the possibility of future evolution provides insight into the strategic characteristics of R&D in the organization
-----------------------------	---	---

Интеллектуальный капитал и созданин стоимости: от настоящего к будущему

Number of patents with economically meaningful remaining terms		These numbers suggests the company's potential to continue profiting in the future from products protected under patents
--	--	--

Источник: Примеры, взятые из WICI Framework, Ch. 4

Структура отчетности по ключевым показателям эффективности (продолжение)

В соответствии с их уровнем значимости КРІ могут быть сформулированы на трех уровнях :

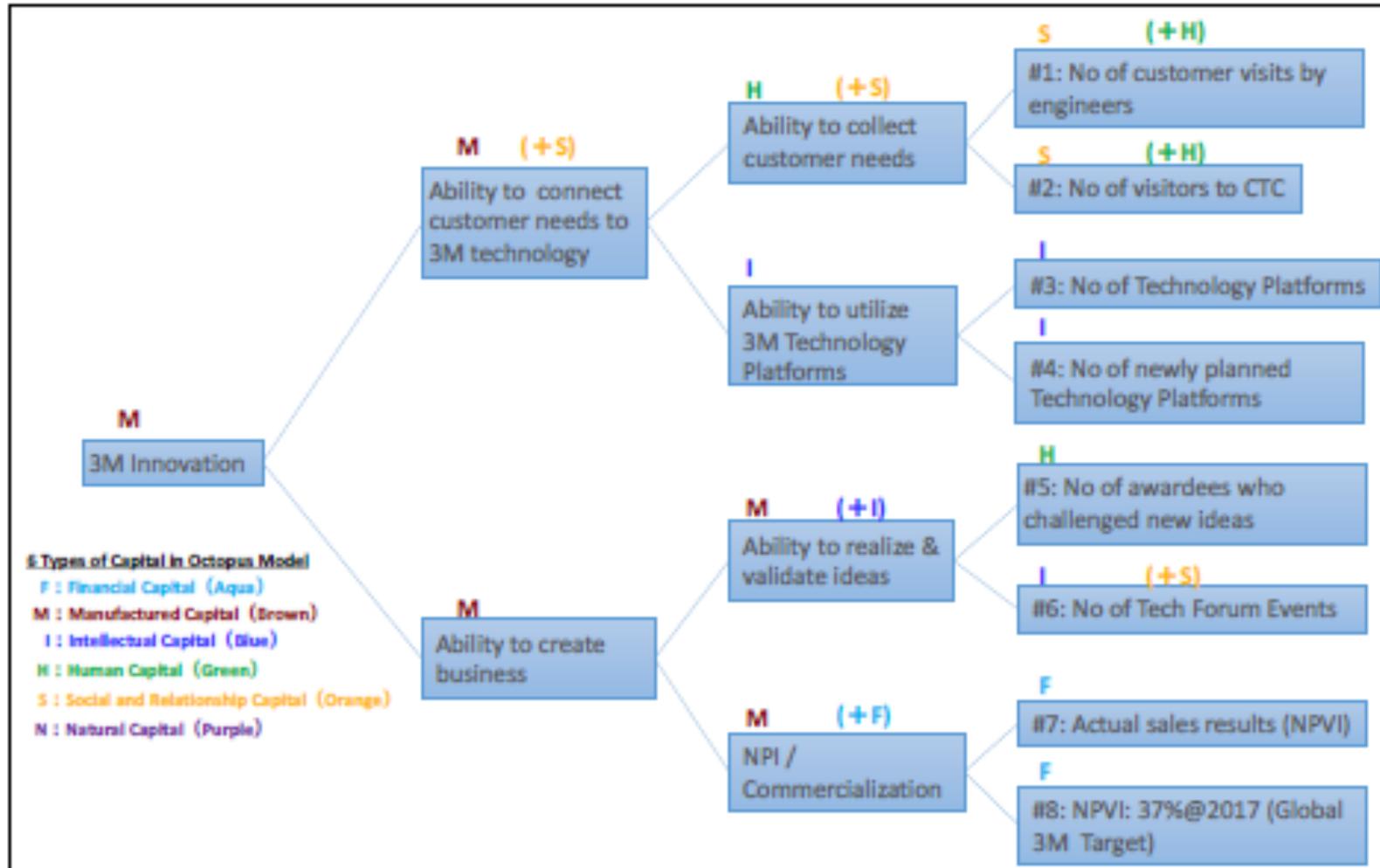
- **Общие ключевые показатели эффективности**-это показатели, которые могут быть актуальны для большинства организаций в различных отраслях и секторах.
- **Отраслевые показатели**, характерные для определенной отрасли или сектора
- **Ключевые показатели эффективности для конкретных организаций**-это показатели эффективности для каждой организации, которые должны быть представлены в отчетности, с тем чтобы наилучшим образом представлять ее уникальный механизм создания стоимости.
- **Примеры отраслевых КРІ предлагаются на веб-сайте WICI** (www.wici-global.com/kpis)

WICI отраслевые, ориентированные на создание стоимости ключевые показатели эффективности

- Электронные компоненты (WICI Japan)
- Фармацевтика (WICI Japan)
- Автомобильная (WICI Japan)
- Телекоммуникации (WICI Europe + EFFAS CIC)
- Высокие технологии (EBRC + Gartner) (в XBRL)
- Добыча полезных ископаемых (наряду + Гартнер) (в xbrl)
- Мода (WICI Europe + EFFAS CIC)
- Электричество (WICI Europe + WICI Италия)
- Нефть и газ (WICI Europe)
- Продукты питания и напитки (WICI Europe, готовящийся)

WIRF - Некоторые примеры взаимосвязанности между КРIs - «Логическое дерево»

Logic Tree for 3M Innovation



Source: presentation by Mike Masahiko Kon (3M Japan Vice President/WICI Japan Vice Chair) at 12th World Congress of Accounting Educators and Researchers, Florence (Italy), November 14, 2014.



W I C I

World Intellectual Capital Initiative

The World's Business Reporting Network

www.wici-global.com

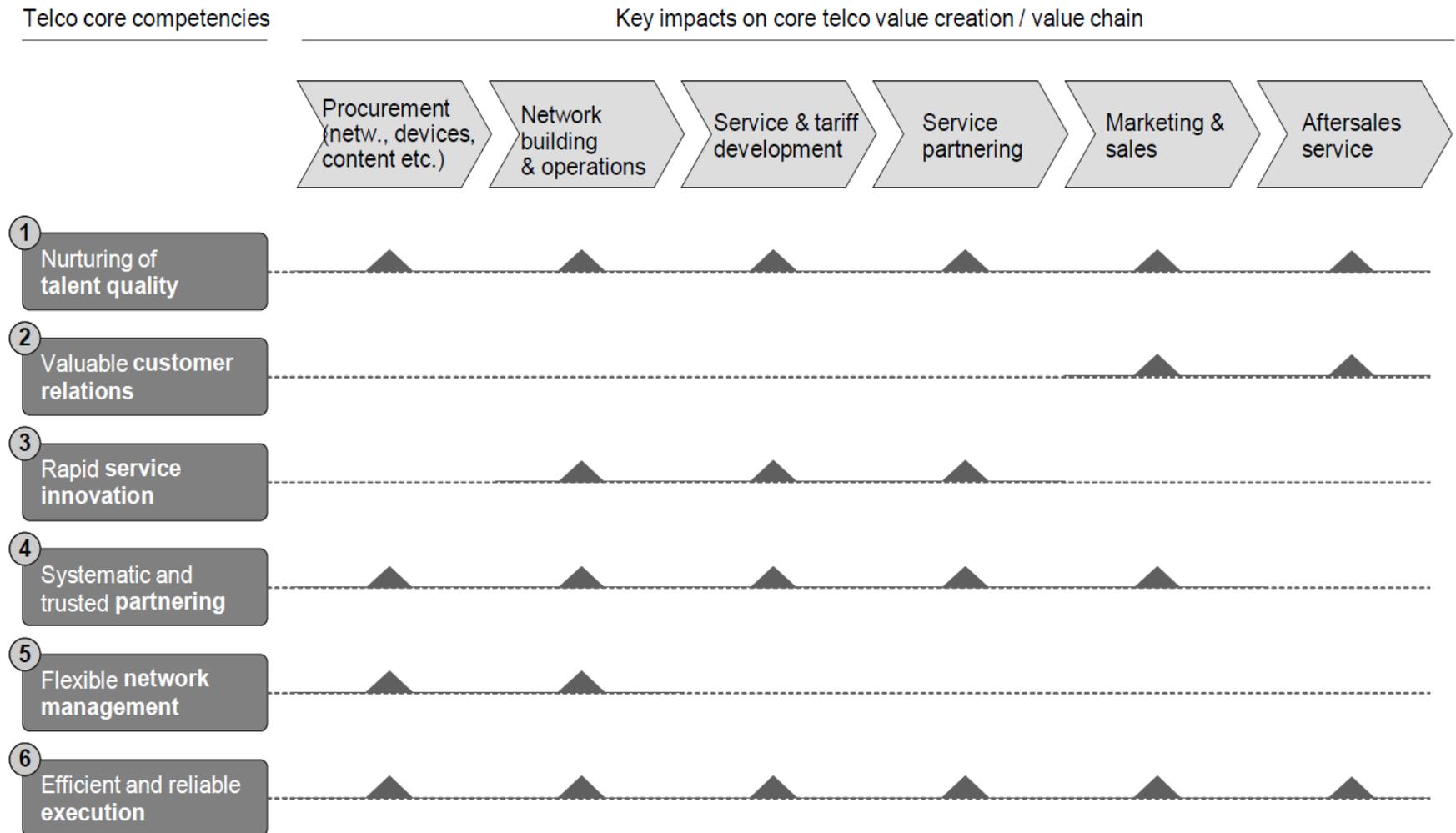
THE KPIs PROJECT on TELECOMMUNICATIONS

by the

Joint WICI Europe-EFFAS CIC KPI Task Force

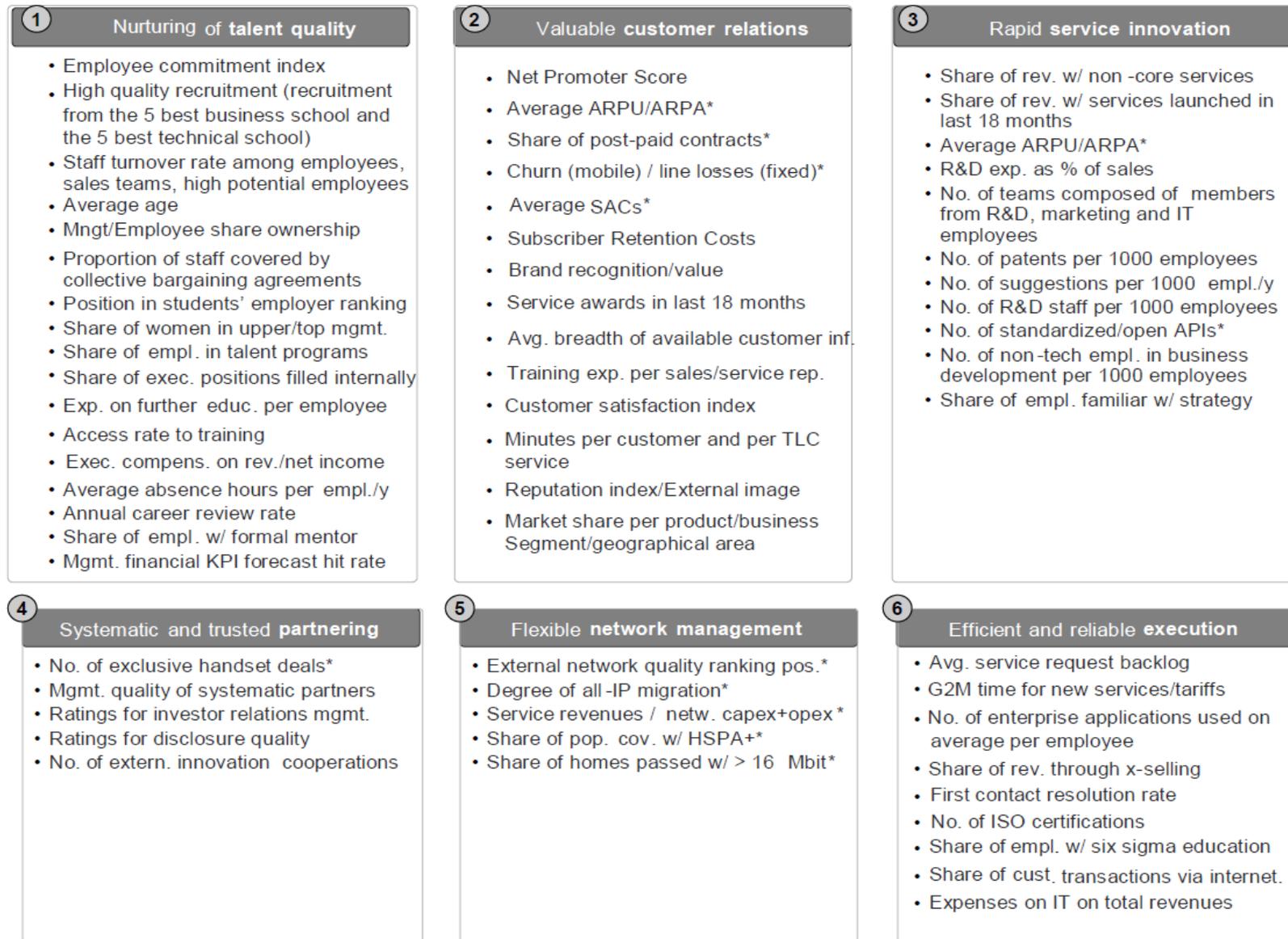
WICI - Telco illustration

Figure 1. The proposed model



WICI - Telco illustration (2)

Figure 2. TLC sector: the complete list of proposed KPIs per core competencies/critical success factors



WICI - Telco illustration (3)

Table 1. The complete list of KPIs for the telecommunication sector

<i>Nr.</i>	<i>KPI</i>	<i>IC area</i>	<i>Focus</i>	<i>Importance*</i>	<i>KPI's features</i>
1	Employee commitment index	Human Capital	Nurturing of talent quality	1	degree and trend
2	High quality recruitment (recruitment from the 5 best business school and the 5 best technical school)	Human Capital	Nurturing of talent quality	1	percentage and trend
3	Staff turnover rate among employees, sale teams, high potential employees	Human Capital	Nurturing of talent quality	1	percentage and trend
4	Average age	Human Capital	Nurturing of talent quality	1	year and trend
5	Management/Employee share ownership	Human Capital	Nurturing of talent quality	1	percentage and trend
6	Proportion of staff covered by collective bargaining agreements	Human Capital	Nurturing of talent quality	1	percentage and trend
7	Executive compensation on total revenues/net income	Human capital	Nurturing talent quality	1	Percentage and trend
8	Annual career review rate	Human Capital	Nurturing of talent quality	2	percentage and trend
9	Share of women in upper/top mgmt. (to attract female talents)	Human Capital	Nurturing of talent quality	2	percentage and trend
10	Share of employees in talent programs	Human Capital	Nurturing of talent quality	2	percentage and trend
11	Share of executive positions filled internally	Human Capital	Nurturing of talent quality	2	percentage and trend
12	Expenses on further education per employee	Human Capital	Nurturing of talent quality	2	money and trend
13	Access rate to training (Proportion of employees having their annual career review with the management)	Human Capital	Nurturing of talent quality	2	percentage and trend



W I C I

World Intellectual Capital Initiative

The World's Business Reporting Network

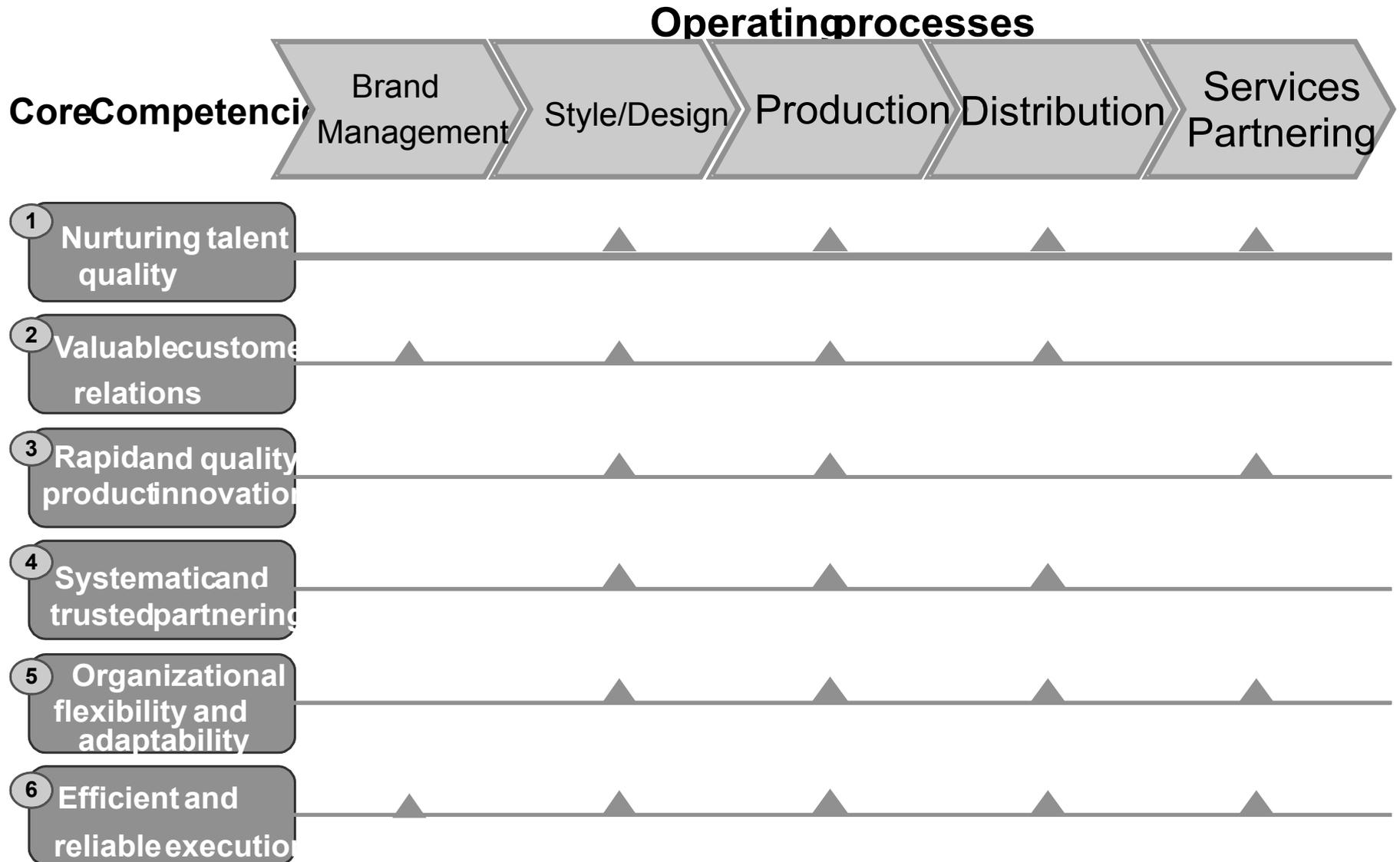
www.wici-global.com

THE KPIs PROJECT on FASHION & LUXURY

by the

**Joint WICI Europe-EFFAS CIC KPI Task Force-
NIBR/WICI ITALY**

Основные компетенции индустрии моды и цепочки создания стоимости



competences

1 Nurturing of talent quality

- Average employee's age and seniority
- Staff turnover
- Training hours
- HR education
- Job rotation
- MBO
- Boutique sales staff training experience
- Employee commitment index
- High quality recruitment
- Management/Employee share of ownership
- Annual career review rate
- Share of women in upper/top mgmt.
- Share of employees in talent programs
- Training costs (also per employee)
- Access rate to training
- Financial KPI forecast hit rate by management
- Position in students' annual employer ranking survey
- Formal mentorship
- No. of CVs received
- Proportion of staff covered by collective bargaining agreements
- Executive compensation on total revenues/net income
- Share of executive positions filled internally

4 Systematic and trusted partnering

- Suppliers by main raw material
- Suppliers turnover rate
- Dependence rate from key suppliers
- Raw materials purchase cost
- Raw materials purchase cost by main raw material
- Average distance from key suppliers
- Shipment times
- Outside contractors' number and saturation level
- External product development
- Number of exclusive suppliers vs. total suppliers
- Number of secondier suppliers that have become firsttier
- Weight of licensing

2 Valuable customer relationship

- Brand value
- Number of brands
- Loyalty of clients to a specific brand
- Customer satisfaction index
- Brand awareness
- Brand preference
- Reputation index/External image
- Internet community
- Customer list
- Behavior of customers on the list in relation to loyalty activities
- Elasticity of demand
- Customer loyalty rate
- Exhibition participation ratio
- Items being bought by customers on the list
- Longevity of customers on the list
- Top of the line
- Avg. breadth of information available on customers
- Advertising costs
- % of total income generated from brand

5 Organizational flexibility and adaptability

- Share of employees familiar with strategy
- Average expenditure per capita
- Employee Satisfaction Index
- Child Labour

3 Rapid and quality product innovation

- Number of meetings between purchasers and suppliers
- No. of new patents registered during the year
- No. of new products developed
- Local production rate
- Internal communication
- Competitors
- Portion outsourced on total sales

6 Efficient and reliable execution

- Sales by geographic area, main products, line brands, distribution channels
 - Gross margin by geographic area, main products, brands, distribution channels
 - Market share by geographic area
 - Average number of sales people per 100 sq meters of shop
 - Sale volume per square meter
 - Franchisee average sale
 - Outlets sales per square metre
 - DOS sales per square meter
 - Headcount
 - Headcount by contract's type
 - HR absenteeism
 - Headcount by Department
 - Number of staff in boutique
 - Revenue of sales to customers on the list
 - Number of franchisee
 - Break-even point of franchisees
 - Maintenance costs for franchisees
 - Number of outlets
 - DOS number of wholesale stores
 - Maintenance costs and break even point for DOS (direct operation stores)
 - Products selected that were out of stock
 - Delivery's delay
 - Delivery costs that were too high
 - Problems with connection to website
 - No confirmation or status report given
- (To be continued)*

Список КРІ для индустрии моды

<i>Nr</i>	<i>Focus</i>	<i>Process</i>	<i>IC area</i>	<i>KPI</i>	<i>KPI Formula</i>	<i>KPI's features</i>	<i>Suggested relevance</i>
1	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Average employee' s age	Ratio of the sum of employee's age and the total number of employees.	age and trend	Nice to Have
2	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Average employee's seniority	Ratio of the sum of employee' seniority and the total number of employees.	time and trend	Must Have
3	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Staff turnover	Number of people who left the company during the year on the total workforce at the beginning of the year (in all company and specifically in the Design Office and development Office.	percentage and trend	Must Have
4	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Training hours	Amount of training hours on the number of employees (total and for HQ employees and sales people).	percentage and trend	Nice to Have
5	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	HR education	Percentage of employees by the education's degree.	percentage and trend	Nice to Have
6	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Job rotation	Percentage of employees who changed their task in the last year on the total number of employees.	percentage and trend	Nice to Have
7	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	MBO	Percentage of bonuses on the successful objectives achieved by the employees.	percentage and trend	Must Have
8	Nurturing of talent quality	Distribution process	Human Capital	Boutique sales staff training experience	Sum of the training hours.	time and trend	Must Have
9	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Employee commitment index	It is scored from an annual Employee Survey which provides a reliable measure of employees' commitment to their work and the company.	score and trend	Must Have
10	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	High quality recruitment (e.g., recruitment from the 5 best business schools and/or the 5 best technical schools)	Percentage of high quality recruitment on total recruitment.	percentage and trend	Must Have
11	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Management/Employee share of ownership	Percentage of stocks of company owned by employees/ management.	percentage and trend	Nice to Have
12	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Annual career review rate	Number of career advancement cases on total employees.	percentage and trend	Nice to Have
13	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Share of women in upper/top mgmt (to attract female talents)	Number of women on the total upper/top managers.	percentage and trend	Must Have
14	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Share of employees in talent programs	Number of employees in talent program on the total employees.	percentage and trend	Must Have

4. WICI по отношению к Интегрированной отчетности и Целям устойчивого развития

INTERNATIONAL OVERVIEW of REPORTING SCENE

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

EFRAG/OIC/ANC/GASB/FRC

A/C STANDARDS

IASB

VALUATION

IVSC / ISO

IIRC

X

SUSTAINABILITY

(ENVIRONMENTAL/SOCIAL)

GRI/UN GLOBAL COMPACT/
DJ & FT SUST. INDEX/
SASB / ISO

VALUE CREATION

(INTANGIBLES/KEY VALUE
DRIVERS)

WICI

WICI EUROPE/FRANCE/ITALY/JAPAN/USA

B

R

L

НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Капитал: шесть видов

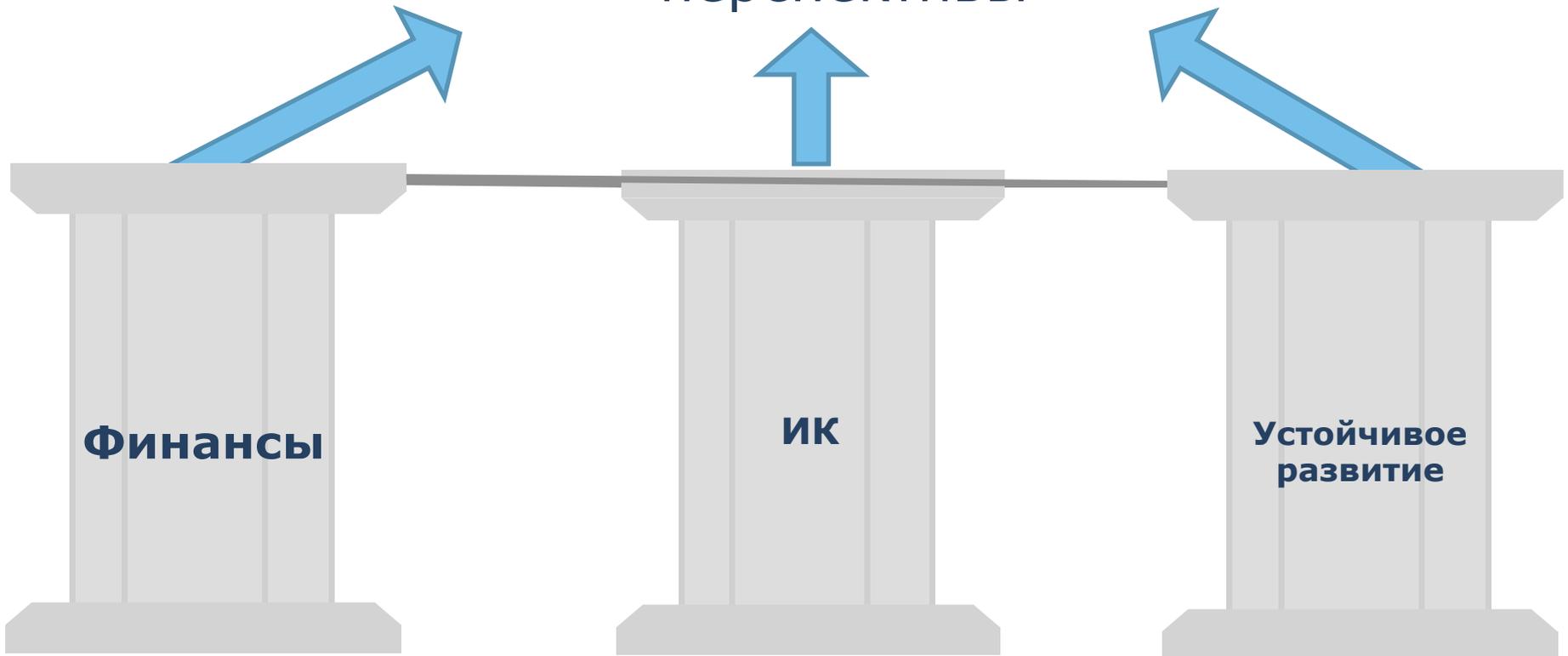


(представлен на 9-м Рабочем совещании по нематериальным активам и ИС, Копенгаген, 26-27 сентября 2001 года) 2013)

INTEGRATED REPORTING <IR>

краткое сообщение о стоимости с течением времени

стратегия, управление, эффективность,
перспективы



***Рисунок 1.1* Концептуальная основа WICI в рамках корпоративной отчетности**

Corporate Reporting

Financial Reporting

WICI's

Sustainability Reporting

Financial Capital

Manufactured Capital

Human Capital

Intellectual Capital*

Social and Relationship Capital

Natural Capital

Six capitals as defined by IIRC

* Организационный капитал согласно WICI Framework ⁶⁰

Какова взаимосвязь между отчетами о интеллектуальное капитале и

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS ?

1 NO POVERTY



2 ZERO HUNGER



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



4 QUALITY EDUCATION



5 GENDER EQUALITY



6 CLEAN WATER AND SANITATION



7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



10 REDUCED INEQUALITIES



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



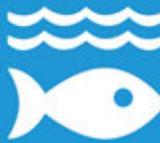
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



13 CLIMATE ACTION



14 LIFE BELOW WATER



15 LIFE ON LAND



16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS




SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK и Цели устойчивого развития ООН

Очевидно, что неосязаемые ресурсы и их взаимосвязи с другими нематериальными и материальными ресурсами являются основой успеха нескольких Целей устойчивого развития :

Например,

Цель № 4 «**Качественное Образование**»

Цель № 8 «**Достойная работа и экономический рост**»

Цель № 9 «**Промышленность, инновации и инфраструктура**»

Цель № 12 «**Ответственное производство и потребление**»

Более широко, неосязаемые ресурсы / Интеллектуальный капитал как первичные ресурсы для достижения всего набора ЦУС \diamond их управление связано со знаниями и интеллектом и их взаимодействием, информирует о человеческом поведении

UniCredit Contribution to the Sustainable Development Goals

Our most significant initiatives contribute to development, promote well-being, help conserve the environment, and are in line with the [United Nations Global Goals for Sustainable Development](#)¹.

CURRENT INITIATIVES	REFERENCES	PAGES	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
Strengthen Sustainability Governance and Culture	OUR VALUE CREATION OVER TIME	▶ 11	
	MAIN PARTNERSHIPS AND AFFILIATIONS	SUPPLEMENT ▶ 4	
Reinforce our environmental governance and Enhance environmental risk management	ENVIRONMENTAL AND SOCIAL RISK	▶ 17	 
	Natural Capital 	▶ 82	
	EQUATOR PRINCIPLES IMPLEMENTATION	SUPPLEMENT ▶ 22	
Country competitiveness and well-being	OUR COUNTRY PRIORITIES	▶ 24	
Improving our digital banking	STRATEGIC PLAN (CEE)	▶ 44	
	Intellectual Capital 	▶ 68	
	Social and Relationship Capital 	▶ 75	
Reduce our environmental impact	STRATEGIC PLAN (GLOBAL ACTIVITIES)	▶ 54	 
	Natural Capital 	▶ 82	
	EQUATOR PRINCIPLES IMPLEMENTATION	SUPPLEMENT ▶ 22	
Value diversity and inclusion	Human Capital 	▶ 64	
Invest in community growth	Social and Relationship Capital 	▶ 75	  
Invest in the well-being of countries	Social and Relationship Capital 	▶ 78	
Embrace green business opportunities	Natural Capital 	▶ 84	 
	EQUATOR PRINCIPLES IMPLEMENTATION	SUPPLEMENT ▶ 22	

1. The selection of initiatives and Sustainable Development Goals are non exhaustive.

zooming in...



5. Некоторые заключительные замечания



Заключение

- Мы движемся к новым системам корпоративной информации, связанным с созданием стоимости и сформулированным KPI, фокусируясь на ключевых факторах бизнес-модели и деятельности компании
- WICI продвигается по этому пути, создавая Основу для более глубокого представления отчетности об интеллектуальном капитале и механизмах создания стоимости организации
- Актуальность Концептуальной основы WICI также для развития практики **интегрированной отчетности**

Заключение

- Ничего нового, но мы знаем, что инновации могут также исходить из концептуальной систематизации ...
- Довольно хорошо известный исторический предшественник....



[Luca Pacioli, Summa, 1494]

Спасибо!

Prof. Dr. Stefano Zambon
Global Chair, WICI

**President, Collège des Experts de l'Immatériel, French
Government EFFAS «ESG+IC» Commission
University of Ferrara, Italy**

stefano.zambon@unife.it



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA**
- EX LABORE FRUCTUS -



WICI
Global WICI Network
the world's business reporting network

www.wici-global.com