

# TELOS

*Rivista semestrale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili di Roma*

2 | 2019

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



ETHICS

ACCOUNTABILITY

PRINCIPLES

INTEGRITY

*Direttore Responsabile*  
TIZIANO ONESTI

PIER PAOLO BALDI  
RICCARDO BERTUCCIOLI  
VALERIO BIRINDELLI  
MARCO FABIO CAPITANIO  
NADIA CARRETTA  
LUCA CENCIONI  
NICOLA DAMBRA  
CHRISTIAN FAVINO

SIMONETTA FERRARI  
VINCENZO FORTUNATO  
MATILDE GARAVINI  
VITTORIA IEZZI  
ANTONIO NETTI  
PIERPAOLO PAGLIARINI  
FRANCESCO PERRINI  
VALERIO PIERI

STEFANO PIERINI  
MASSIMO PROIETTI  
LORENZO RADICE  
MAURO ROMANO  
CRISTINA SAPORETTI  
PAOLA SCHWIZER  
MARCO TALIENTO

# TELOS

*Rivista dell'Ordine dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili di Roma*

*a cura della Fondazione Centro Studi Telos  
[www.fondazionetelos.it](http://www.fondazionetelos.it)*

---

*Corporate Social Responsibility*

---

# Sommario

## TELOS

n°2/2019

periodico semestrale

## EDITORE

Ordine dei Dottori Commercialisti e

degli Esperti Contabili di Roma

P.le delle Belle Arti, 2

00196 Roma

www.odcec.roma.it

## UFFICI AMMINISTRATIVI

### E OPERATIVI

Via Flaminia, 141

00196 Roma

Tel. 06 367211

Fax 06 36721220

## DIRETTORE RESPONSABILE

Tiziano Onesti

Sede redazionale:

Piazzale delle Belle Arti, 2 - Roma

Tel: 06367211

Service Provider:

ARUBA SPA

con sede in Ponte San Pietro (BG)

Registrazione presso

il Tribunale Civile di Roma

- periodico cartaceo

n. 208 del 12 maggio 1999

- periodico telematico

n. 52 del 15 marzo 2018

Finito di stampare a Novembre 2019

ISSN 2612-0577

Distribuzione gratuita

## EDITORIALE

5

di Tiziano Onesti, Direttore Responsabile della Rivista Telos,  
Università degli Studi Roma Tre, Dottore Commercialista

## APPROFONDIMENTI & ANALISI

La sostenibilità nell'agenda dei board:  
dieci principi guida **8**

*di Paola Schwizer, Università degli Studi di Parma/SDA Bocconi  
School of Management & Past President Nedcommunity*

Responsabilità sociale d'impresa e  
governance integrata: alcuni spunti di riflessione  
nella prospettiva del board **21**

*di Mauro Romano, Università degli Studi di Foggia/  
Università degli Studi Roma Tre*

Responsabilità sociale e creazione di valore:  
un nuovo paradigma della gestione aziendale **29**

*di Marco Taliento, Università degli Studi di Foggia,  
Christian Favino, Università degli Studi di Foggia &  
Antonio Netti, Università di Pisa*

La CSR migliora i risultati economico-finanziari?  
I principali elementi del dibattito e  
alcuni suggerimenti per le imprese **45**

*di Valerio Pieri, Università degli Studi Roma Tre*

La Responsabilità Sociale d'Impresa  
come strumento di gestione **56**

*di Massimo Proietti & Vincenzo Fortunato,  
Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A.*

La dichiarazione non finanziaria:  
obbligo o opportunità per la nuova rotta  
della sostenibilità? **76**

*di Francesco Perrini,  
Sustainability Lab/SDA Bocconi School of Management*

L'informativa non finanziaria: l'esperienza di Eni nel contesto normativo italiano <i>di Luca Cencioni, Cristina Saporetti, Simonetta Ferrari, Nadia Carretta &amp; Matilde Garavini, Gruppo Eni</i>	85
Le prospettive della sostenibilità aziendale: la Corporate Social Responsibility quale nuovo paradigma di sviluppo, tra best practice e opportunità professionali <i>di Pier Paolo Baldi, Dottore Commercialista</i>	96
Il coinvolgimento del dottore commercialista in ambito CSR <i>di Marco Fabio Capitanio, KPMG S.p.A., Dottore Commercialista &amp; Pierpaolo Pagliarini, Dottore Commercialista</i>	105
Green bond, quando il mercato diventa responsabile <i>di Stefano Pierini &amp; Vittoria Iezzi, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane</i>	114
L'integrazione della sostenibilità nelle attività aziendali. Il case history del Gruppo FS Italiane <i>di Valerio Birindelli &amp; Lorenzo Radice, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane</i>	121
Stato dell'arte della Corporate Social Responsibility verso il 2020 <i>di Nicola Dambra, Sustainability International Advisor</i>	127
CSR e imprese sociali <i>di Riccardo Bertuccioli, Dottore in Economia</i>	131





# Editoriale

di Tiziano Onesti  
Direttore Responsabile della Rivista *Telos*,  
Università degli Studi Roma Tre,  
Dottore Commercialista

Questo numero di *Telos*, il secondo sotto la mia direzione, si caratterizza per raccogliere una serie di contributi provenienti da molteplici Autori con esperienze assai diversificate, per estrazione, professione ed età sul tema della c.d. *Corporate Social Responsibility* (CSR), la responsabilità sociale d'impresa. Il macrotema prescelto per questo numero monografico investe le nostre organizzazioni dalle fondamenta: non si può pensare riduttivamente (e aggiungerei, opportunisticamente) a una CSR solo quale momento centrale del processo comunicativo di un'impresa. Vi è anche questo, ma ciò che la CSR vuole proporre alle nostre imprese è che occorre ripensare in maniera sistematica ogni politica e strategia posta in essere. Ne deriva un processo lento ma inesorabile. Lo sa bene chi si interessa di questi temi da molti anni. L'ambiente formula aspettative verso le imprese, ne decreta il successo accordando un premio a quelle più virtuose che, in modo convinto, rimodulano le proprie azioni gestionali nell'ottica di realizzare un'impresa sempre più socialmente responsabile. E non è di poco conto verificare come le persone (siano esse lavoratori, clienti o fornitori) si sentano sempre più attratte da quelle imprese che sanno of-

fruire esperienze aziendali multiformi, dove si farà anche profitto, ma al centro è posta la persona.

Viviamo molte ore all'interno delle nostre organizzazioni e non possiamo pensare che l'individuo porti con sé sistemi di valori fondanti diversi a seconda di dove svolga la propria specifica attività. Il sentirsi parte del tutto, anche con un senso di responsabilità esteso alle future generazioni, è un vincolo che dobbiamo tenere sempre presente: non esiste un mondo delle aziende distaccato dal mondo del lavoro, della finanza, della fiscalità, del governo pubblico, dei clienti, dei fornitori, ecc. ma un unico e complesso sistema in cui tutti hanno una parte, dove nessuno è fondamentale, ma tutti siamo importanti perché chiamati insieme a gestire il benessere collettivo che quel sistema sa proporre. Per questo proviamo attrazione verso quelle organizzazioni inclusive e coinvolgenti, dove si è consapevoli che si sta costruendo un benessere sostenibile, ampiamente ed equamente diffuso. Si è quasi onorati di far parte (a qualunque titolo) di queste organizzazioni e dell'esperienza della loro proposta di impresa.

Sta prendendo forma un cambiamento profondo del sistema economico, dal quale nascono opportunità e rischi per le aziende e per i professionisti, in tutti i settori. Alcune filiere produttive sono già cambiate, a breve molte altre lo saranno e nel medio-lungo termine questa trasformazione finirà per investire tutti i settori. Chiunque sia chiamato ad assumere ruoli di responsabilità in un'impresa non può ignorare i rischi e le opportunità che si associano all'evoluzione in corso. I dottori commercialisti e gli esperti contabili possono giocare un ruolo chiave a supporto degli imprenditori, specie quelli medio-piccoli, per trasmettere la sensibilità su questo tema, sulla connessione sempre più stretta che collega la CSR non soltanto al profitto, ma alla sopravvivenza stessa dell'impresa nel medio-lungo termine, ben consapevoli dell'importanza di muoversi in sintonia con l'ambiente.

Al pari del numero precedente sull'economia digitale, anche il percorso di preparazione di questo numero ha seguito una linea editoriale che lascia massima libertà agli Autori. Ne deriva un volume pregevole per contenuto, idee e riflessioni sul tema assai caro e sentito della responsabilità sociale

d'impresa. Il metodo prescelto si è dimostrato ancora una volta premiante: nonostante qualche inevitabile sovrapposizione tra i contributi, non ha posto limiti alla libertà intellettuale di chi ha potuto formulare le proprie considerazioni senza restare troppo vincolato al sistema di valori nell'ambito del quale ha maturato la propria esperienza, professionale e umana. Agli Autori, che hanno dimostrato un grande senso di generosità nel fornire il proprio contributo, va il mio ringraziamento, a nome della Rivista e personale.

Il presente volume induce a riflettere su temi che riguardano direttamente tutti noi: in ogni ambito e livello si assiste al proliferare di molte iniziative, progetti, studi che pongono al centro i temi che qui trattiamo. Si tratta di un vero e proprio cambiamento culturale che impone a tutti noi e a tutte le organizzazioni una trasformazione non più rinviabile alla luce dell'esperienza di questi ultimi trent'anni e della maturità/consapevolezza su questi temi sempre più diffusa ad ogni livello sociale.

**Tiziano Onesti**







# La sostenibilità nell'agenda dei board: dieci principi guida

di Paola Schwizer,

Università degli Studi di Parma/SDA Bocconi School of Management  
& Past President Nedcommunity

Nel giugno 2019, la città di New York ha deliberato di diventare “*carbon-neutral*” entro il 2050, arrivando a utilizzare solo elettricità senza emissioni di carbonio già entro il 2040. Se la città simbolo del capitalismo e del progresso cambia abitudini in modo così radicale, è facile pensare che, entro pochi anni, vivremo in un mondo completamente diverso da quello che conosciamo, che abbiamo contribuito a creare e che possiamo ancora provare a non distruggere.

In un *report* recente (2018), il Gruppo inter-governativo sul cambiamento climatico (IPCC), organo creato nel 1988 dalle Nazioni Unite per studiare il riscaldamento globale, ha affermato che senza cambiamenti rapidi e significativi nei processi di gestione della terra, dell'energia, delle industrie, degli edifici, dei trasporti e delle città, il nostro pianeta potrebbe subire danni irreversibili. Dato che buona parte delle sfide urgenti sul piano della sostenibilità è legata al modo con cui le imprese governano e indirizzano il proprio *business*, ne deriva un messaggio chiaro per il mondo imprenditoriale e per il *management* aziendale: l'unica soluzione è

cambiare il modo di condurre l'attività economica. E' una responsabilità che non può essere esternalizzata o delegata in toto alla funzione pubblica e alla regolamentazione.

Accordi internazionali, politiche europee, regole, linee guida e principi di autodisciplina stanno da tempo promuovendo una crescente collaborazione tra pubblico e privato in tema di sostenibilità. Nel 2018 le grandi società europee hanno dovuto pubblicare la prima rendicontazione obbligatoria in materia di informazioni non finanziarie (la c.d. Dichiarazione Non-Finanziaria o DNF), ai sensi della Direttiva 2014/95/UE e del connesso decreto attuativo 254/2016. La DNF è volta a rappresentare agli *stakeholder* rilevanti, e più in generale al pubblico, le scelte strategiche a supporto della sostenibilità economica e sociale del proprio modello di *business*.

L'Unione Europea sta assumendo un ruolo guida a livello mondiale nel percorso verso la sostenibilità. Dopo la Direttiva in materia di informazioni non finanziarie e l'*Action Plan* in tema di finanza sostenibile del marzo

2018, sono state portate avanti proposte concrete in tema di indici di riferimento per le strategie di investimento a basse emissioni di carbonio, di un sistema unificato di classificazione (“tassonomia”) di attività economiche sostenibili, di ulteriore miglioramento degli obblighi di informativa sui rischi e le opportunità in materia di sostenibilità. Tutto ciò al fine di indirizzare le imprese verso politiche trasparenti, robuste e confrontabili, volte a garantire l’evoluzione del *business* in una direzione compatibile con i più vasti interessi della comunità mondiale.

In questo quadro, il World Economic Forum ha diffuso nel gennaio 2019 proprie linee guida per un efficace sistema di *governance*, da parte dei consigli di amministrazione delle società, dei rischi legati al cambiamento climatico. Maggiore responsabilità dei *board*, composizione dell’organo, *assessment* dei rischi materiali e delle opportunità, integrazione del tema nel processo strategico, sistemi di incentivazione, *reporting* e *disclosure* sono considerati gli aspetti più importanti su cui far leva per favorire un cambiamento di rotta nella guida delle società.

I consigli di amministrazione, organi di vertice preposti all’indirizzo strategico e al governo e controllo dei rischi e della gestione, sono quindi chiamati direttamente in causa al fine di assicurare che le singole imprese prendano in considerazione nelle proprie valutazioni e decisioni l’impatto, da esse generato (o subito), sul sistema economico, territoriale, sociale e ambientale nel quale

operano. E’ tuttavia ancora incerto se tale ruolo sia stato compreso e sia svolto con efficacia.

Una ricerca condotta ormai da alcuni anni dall’associazione italiana degli amministratori, Nedcommunity, in collaborazione con Methodos, e pubblicata nel 2018 con Consob nel Rapporto “*Non-financial information as a driver of transformation. Evidence from Italy*”, rileva un ritardo nell’azione dei *board* a favore di una trasformazione della *governance* e, di conseguenza, del *business* in chiave di sostenibilità. D’altra parte, nelle autovalutazioni della propria efficacia, il tema è preso in considerazione dai *board* solo nel 9% dei casi (considerando un campione di 151 società che pubblicano la DNF) e solo 11 società identificano la competenza in materia come un profilo richiesto agli amministratori di nuova nomina. Infine, solo 32 società hanno promosso interventi formativi sul tema per i propri organi aziendali.

Un aggiornamento della ricerca presentato nel 2019 mostra come il cambiamento culturale non sia ancora perfezionato e che i temi c.d. ESG (*Environmental, Social e di Governance*) non rappresentino ancora un elemento pervasivo nei processi strategici.

Che cosa può spiegare tale “ritardo” nell’evoluzione dei C.d.A. verso modelli di *governance* sostenibile? Quali sono gli ostacoli che si frappongono a un comportamento più attivo e di guida dei vertici aziendali su tale fronte?

Alcune possibili spiegazioni emergono già nelle citate linee guida del WEF. I rischi emergenti, come il *climate change* e altri profili riconducibili al concetto di sostenibilità ambientale e sociale, rappresentano una nuova sfida per le imprese e per i relativi vertici. Essi sono complessi da affrontare, da tradurre in modelli, e da valutare nei processi decisionali; hanno effetti incerti, sistemici, che dipendono da molti altri fattori strettamente interconnessi (innovazione tecnologica e regolamentazione, ad esempio), e si possono manifestare su orizzonti temporali non brevi. La stima del relativo impatto richiede molte informazioni e competenze specifiche.

Nella maggior parte dei casi, inoltre, tali rischi non sono ancora considerati nei sistemi di *enterprise risk management* che, pur supportando in modo efficace il *business* di molte grandi società, si concentrano su aspetti legati al *core business* o ai mercati finanziari. I rischi ESG, rilevati nei *report* di sostenibilità, sono ancora trattati come elementi secondari, o periferici, rispetto a quelli che guidano la valutazione delle scelte strategiche (Nedcommunity, KPMG, “Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità”, 2018).

Ancora, la pianificazione di lungo periodo richiede un’analisi multi-scenario ed esperienze variegata, spesso assenti nei *board*. A fronte di molte altre priorità e urgenze, il tempo dedicato a una riflessione strategica

più ampia viene necessariamente sacrificato.

E’ possibile accelerare i tempi della trasformazione, promuovendo un’azione dall’interno delle società che prescindano da obblighi di legge e favorisca un equilibrato e profittevole sviluppo del *business*?

La risposta è senz’altro positiva e parte dal presupposto che la sostenibilità dei comportamenti degli agenti economici sia non solo una necessità ma anche una potenziale fonte di crescita e di innovazione dell’attività.

Facendo leva sulle considerazioni e sui contributi in materia, nel tentativo di delineare un possibile percorso virtuoso verso un migliore e più efficace presidio del tema da parte dei *board*, si propongono di seguito dieci principi che possono guidare la creazione di modelli di *governance* e di *business* “sostenibili”.

### **1. Per aumentare la sostenibilità dell’attività di impresa occorre rivalutare e spesso trasformare il business model, lungo tutta la catena della creazione di valore.**

Tra i molti esempi di imprese eccellenti, si cita il caso del birrifico Carlsberg, che ha dimostrato negli ultimi anni una forte propensione all’innovazione e all’investimento in sostenibilità. Ad esempio, l’azienda, che investe da tempo in R&D, dimostrando anche la propria capacità di assumere rischi, ha lanciato 6 anni fa in Italia un nuovo sistema di spillatura, “*Draught Master*”, che,



riducendo notevolmente acqua ed emissione di CO<sub>2</sub>, risulta il più innovativo al mondo e un esempio di sostenibilità ed eccellenza nella qualità del prodotto.

Realizzando un processo di riconversione del proprio modello di *business*, inoltre, il gruppo danese, che vende circa 36 miliardi di bottiglie l'anno fra birra e bibite, ha puntato sull'obiettivo di massima riciclabilità del *packaging*.

In effetti gli imballaggi classici – bottiglie di plastica e vetro, lattine, barili, contenitori di carta, ecc. – generavano il 45% circa delle emissioni di CO<sub>2</sub> della società. Considerando elevato il rischio di una crescente scarsità di risorse e del connesso aumento dei prezzi dei materiali, Carlsberg ha identificato la soluzione nell'economia circolare e nel *knowledge sharing*. Una piattaforma collaborativa, la Carlsberg Circular Community, ha consentito di coinvolgere fornitori e distributori nel ripensare le diverse fasi della produzione del *packaging* e della vendita del prodotto, lungo tutta la catena del valore. Il progetto è stato esteso ai clienti, per cambiarne cultura e abitudini. Il ricorso a ricercatori specializzati nel settore ha consentito di studiare a fondo la composizione e le modalità di riutilizzo dei materiali.

Nel complesso, la qualità delle relazioni con gli *stakeholder* ne ha enormemente beneficiato, contribuendo alla reputazione e all'immagine aziendale. Nelle proprie

valutazioni, il *management* ha riconosciuto che i benefici del progetto si vedranno soprattutto nel lungo-termine, quando la maggiore competitività dei prodotti sarà più diffusamente riconosciuta. Forse, nemmeno tutti i benefici andranno direttamente a Carlsberg, e molti saranno di natura intangibile più che economico-finanziaria. Quello che è certo, tuttavia, è che senza una simile trasformazione, il fatturato del Gruppo avrebbe rischiato di subire, nell'arco di 5-10 anni, un drastico calo, per effetto di un aumento dei costi di produzione o di nuove regolamentazioni.

Il cambiamento di modello di *business* messo in atto da Carlsberg con i propri *partner* riflette quello che si sta realizzando o si potrebbe realizzare in molti altri settori. I prodotti hanno catene del valore complesse, che possono essere ripensate grazie a un maggiore *engagement* e una collaborazione fra tutti gli attori coinvolti.

Nel 2019, il Presidente di Carlsberg Group e della Fondazione Carlsberg, Flemming Besenbacher, ha ricevuto dal World Economic Forum di Davos il premio per la Circular Economy Leadership. Consulente del governo danese in materia di economia circolare, Besenbacher è stato riconosciuto uno dei maggiori leader europei nella promozione di nuovi modelli produttivi capaci di generare risultati tangibili in termini di sostenibilità.

Che cosa possiamo imparare dall'esempio di Carlsberg?

Il primo aspetto è che le imprese eccellenti in termini di sostenibilità tendono a rivedere completamente i propri modelli di *business*, adottando una visione sistemica piuttosto che incrementale (Haanaes K., Michael D., Jurgens J., Rangan S., “Making Sustainability Profitable.” Harvard Business Review. March 2013). Inoltre, agendo in modo sistemico, esse riescono a creare interdipendenze nel modello di erogazione dei prodotti e servizi difficili da imitare. Investono in ricerca e sviluppo, cooperano con fornitori, clienti e altri *stakeholder* rilevanti del territorio, per creare insieme modelli di erogazione dei prodotti e servizi più sostenibili. Si preoccupano di educare le controparti, i clienti e le comunità locali, sostengono importanti investimenti per aumentare l'efficienza di attrezzature e impianti. Certamente tutto ciò implica un aumento dei capex anche a scapito dei risultati di breve, il che può rappresentare un ostacolo al cambiamento soprattutto in settori come quello del largo consumo. I *manager* devono quindi essere in grado di concepire nuovi modelli di creazione di valore, fondati su una propensione al rischio forse più prudente, ma orientata a limitare le perdite e a garantire risultati stabili, e quindi una minore volatilità degli utili, nel medio e lungo termine.

Quindi, in ultima analisi, quando si valuta la convenienza degli investimenti in “sostenibilità”, forse, prima di rispondere, occorre pensare a quali siano l'orizzonte temporale

di riferimento e la configurazione di valore che si intende massimizzare.

## **2. Il board deve valorizzare la propria funzione di indirizzo strategico, formulando orientamenti di medio-lungo termine che tengano in considerazione anche rischi e opportunità emergenti legati ai temi della sostenibilità.**

Gli amministratori devono assicurarsi che le decisioni strategiche assunte dal consiglio non compromettano la capacità dell'impresa di far fronte a futuri scenari caratterizzati da sfide complesse sul fronte economico, ambientale, sociale e tecnologico. A tal fine, il consiglio di amministrazione deve guidare il processo di pianificazione strategica secondo un approccio *risk-based*. Infatti, se da un lato l'analisi del modello di *business* e la valutazione del *business model risk* devono diventare una priorità per il *board* e il *management*, da un altro lato occorre riorientare il processo di pianificazione strategica allungando l'orizzonte temporale di riferimento, al fine di cogliere l'impatto potenziale dei rischi emergenti sul contesto competitivo e sull'organizzazione stessa.

Molte aziende saranno colpite da cambiamenti nelle esigenze e nei comportamenti di acquisto dei clienti, dalla scarsità di risorse, da nuove richieste da parte delle autorità, da nuove politiche pubbliche. Esse devono prepararsi ad affrontare queste sfide, e i rischi connessi, conservando la propria redditività

ed efficienza, per proteggere la propria reputazione e assicurare la continuità operativa.

E' evidente che un'azienda che produce bibite deve preoccuparsi della futura disponibilità di acqua. Una banca deve considerare l'innovazione tecnologica, le condotte competitive delle società Fintech, ma anche le possibili conseguenze del cambiamento climatico e ambientale per le aziende affidate, da cui possono derivare nuove fonti di rischio di credito e quindi di aumento degli NPL. I produttori di auto devono considerare l'inquinamento, i cambiamenti nelle abitudini di trasporto, lo sviluppo della *sharing economy*. Il settore agricolo, quello turistico e molti altri dovrebbero essere preoccupati dal cambiamento climatico. E si potrebbero fare molti altri esempi.

Non è quindi strettamente necessario introdurre per legge nuovi doveri degli amministratori nei confronti degli *stakeholder* dell'impresa, come da più parti prospettato. Si tratta di una pura questione strategica, di *business*, e quindi di convenienza economica. La strategia deve essere formulata tenendo in considerazione i rischi che possono comprometterne il successo. Se questa è la prima regola di una buona gestione, allora i c.d. rischi emergenti devono in qualche modo farne parte ed essere declinati in termini di *risk appetite*. E ciascuno di essi andrà valutato in base al più appropriato orizzonte temporale di riferimento. Quali soluzioni possono favorire lo sviluppo di una simile capacità strategica? Guar-

dando alle imprese eccellenti, si possono notare alcuni elementi caratteristici dell'operato dei relativi consigli di amministrazione in tema di strategia. I *board* interagiscono di più e meglio con il *management*. I consiglieri fanno più domande sui fattori che possono impattare il *business*. Valutazioni di sostenibilità sono prese in considerazione nei processi decisionali. Frequenti sono gli incontri con esperti esterni, rivolti al consiglio nel suo complesso o a singoli comitati consiliari. Ciò consente di acquisire prospettive nuove e maggiori informazioni sui possibili futuri scenari e di riflettere sulle ricadute degli stessi in termini di strategie e politiche aziendali.

In tale riflessione, è fondamentale cercare di individuare le interrelazioni fra evoluzione del contesto competitivo e gestione aziendale, fra risorse tangibili e intangibili: occorre resistere all'approccio "per silos" – che vede confinati i temi di sostenibilità negli uffici preposti alla CSR – per far emergere invece, mediante un approccio integrato, le interconnessioni tra i cambiamenti di scenario, la competitività del modello di *business* e i piani strategici, i profili economico-finanziari e le diverse aree che si riferiscono alla gestione delle risorse non finanziarie (ambiente, persone) e dei capitali intangibili (intellettuale, sociale, ecc.)

### **3. I rischi emergenti devono essere considerati nei processi di stima del valore degli asset.**



L'impatto dei rischi emergenti deve essere oggetto di analisi e valutazione, al fine di incorporare le relative misure nei modelli di determinazione del valore degli investimenti e degli *asset* aziendali.

La seconda direttiva sui diritti degli azionisti (UE/2017/828, c.d. SHRD II), recepita in Italia nel giugno 2019 con il decreto legislativo n. 49, è volta a favorire l'impegno a lungo termine dei soci di società per azioni quotate. In linea con il piano di azione UE sulla finanza sostenibile, la direttiva punta ad accrescere la trasparenza degli investitori istituzionali e degli *asset managers* in merito alle proprie strategie di *engagement* con le società partecipate, anche con riguardo alla sostenibilità delle attività economiche da esse condotte.

D'altra parte, numerose evidenze mostrano che i rischi ambientali, sociali e di *governance* hanno un impatto potenziale molto significativo sugli intermediari finanziari. Gli investimenti in industrie dannose per l'ambiente, i problemi di condotta illecita e le carenze della *governance* possono influire sulla qualità degli *asset* e, tra l'altro, sulla solidità del credito bancario (Moody's, *The impact of environmental, social and governance risks on bank ratings*, 1 July 2019). Tali rischi devono quindi essere incorporati nei *rating* esterni, ma anche nelle valutazioni interne condotte da banche, assicurazioni e altre categorie di intermediari finanziari. Si tratta di un cambiamento non più procrastinabile: ad esempio, – come afferma l'*Action Plan* dell'Unione Europea

(marzo 2018) – “*quasi il 50% dell'esposizione al rischio delle banche della zona euro è direttamente o indirettamente connesso ai rischi derivanti dai cambiamenti climatici.*”

#### **4. Gli indicatori di performance devono tenere in considerazione i rischi emergenti.**

Se i rischi emergenti impattano sulla valutazione degli *asset*, è necessario incorporarne il “prezzo”/costo nei modelli di misurazione delle *performance* (c.d. *risk-adjusted performance measures*). Quale riferimento è possibile assumere le misure adottate dalle banche maggiori, che correggono numeratore e/o denominatore del ROE in funzione della perdita attesa (costi legati agli *impairment*) e di quella inattesa (capitale a rischio) sul rischio di credito.

In modo analogo, è opportuno investire nello sviluppo di KPI e altre misure di *performance* che tengano in considerazione in modo diretto e indiretto variabili legate ai rischi c.d. ESG, ad esempio, definendo misure di obiettivo di investimenti in attività e processi più sostenibili, o di efficienza nel consumo delle risorse.

#### **5. I sistemi di remunerazione variabile, a breve e a lungo termine, devono tener conto di obiettivi di sostenibilità.**

La politica di remunerazione deve motivare il *management* alla realizzazione degli obiettivi strategici, facendo sì che esso tuteli l'in-

teresse dell'impresa nel suo complesso nel lungo periodo e garantisca la sostenibilità dell'attività economica in una prospettiva più ampia. Le *performance* individuali devono essere valutate sulla base di criteri finanziari e non, inclusi profili ambientali, sociali e di *governance* (Directive EU/2017/828, c.d. Shareholder Rights Directive II o SHRD II, Considerando 29).

L'efficacia del sistema di remunerazione variabile nell'indirizzare i comportamenti e le azioni verso obiettivi di sostenibilità dipende tuttavia dalla rilevanza di tali aspetti nella griglia di obiettivi assegnati al *management*. Anche le aziende più virtuose, che hanno incorporato nei sistemi premianti obiettivi legati alle tematiche ESG (ad esempio la quantità di emissioni di CO2 o anche, più banalmente, la *customer satisfaction* o il livello di *diversity* di genere) tendono a limitare l'incidenza di tali misure ad un 10% degli obiettivi complessivi. Ciò implica che una *over-performance* di natura economico-finanziaria sia, per il *manager* oggetto di valutazione, ben più "premiante" rispetto a un target ESG.

È inoltre essenziale valutare la remunerazione e i risultati degli amministratori su un orizzonte pluriennale, per consentire agli azionisti, ai potenziali investitori e ai portatori di interesse di verificare se la remunerazione premi risultati a lungo termine, e di misurare l'evoluzione sul medio e lungo periodo della remunerazione degli amministratori, soprattutto in relazione ai risultati della società (SHRD II, Considerando 38).

Il *board* sostenibile deve quindi indirizzare il sistema di remunerazione degli esecutivi verso schemi più equilibrati, che contempolino incentivi legati alle *performance* reddituali e di valore economico con altri in grado di riflettere il raggiungimento di risultati più ampi di valore e utilità per il complesso sistema di *stakeholder* dell'impresa, su un orizzonte temporale di lungo periodo.

I primi cinque principi sin qui proposti attingono a profili di strategia e a politiche di gestione orientate alla sostenibilità, che devono essere presidiate dal consiglio di amministrazione ed efficacemente attuate. I cinque principi successivi riguardano invece quelle caratteristiche del *board* che possono favorire una simile capacità strategica e le relazioni tra tale organo, gli *stakeholder* aziendali e il mercato in senso lato.

## **6. La composizione qualitativa del consiglio di amministrazione deve essere rivalutata al fine di verificare che essa rifletta le competenze necessarie per affrontare i nuovi scenari.**

La compagine degli amministratori deve essere caratterizzata da competenze e professionalità adeguate, che – tra loro combinate – possano contribuire, tramite il dibattito e il confronto, a decisioni collegiali ben ponderate su temi strategici e in grado di assicurare un corretto monitoraggio delle scelte compiute dagli organi esecutivi (Nedcommunity 2018, "La dichiarazione sulle informazioni

non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali.” Osservatorio EGO, Effective Governance Outlook, n.5, 2018).

In particolare, la *governance* aziendale deve essere arricchita e integrata con nuove competenze e sensibilità sui temi ESG. Un contributo importante potrebbe venire, ad esempio, da nuovi amministratori con esperienza in *crisis management* e *turnaround*, nuovi mercati, digitale e media, aspetti ambientali e sociali, IT e sicurezza informatica. Inoltre, i *board* devono trovare nuovi modi, tempi e spazi nella composizione dell’agenda del C.d.A. per affrontare una discussione seria, trasparente e approfondita su tali aspetti.

I processi di selezione e i metodi di lavoro devono quindi essere adattati a tali nuove esigenze, per garantire massimo confronto tra i componenti del *Board* e quindi efficacia al nuovo approccio strategico (Schwizer P., Dittmeier C., Piermattei L., “Postfazione. La sostenibilità conviene?”, in Giangualano P., Solimene L., “Sostenibilità in cerca di imprese, EGEA, 2019)

**7. La diversity policy approvata dal board non deve limitarsi a rispettare gli obblighi di legge o a recepire i principi di autodisciplina, ma deve mirare a favorire l’innovazione nei modelli cognitivi e decisionali e, in ultima istanza, nel modo di condurre il business.**

Un adeguato grado di “*diversity of thought*” – favorita da *diversity of skills, background and personal strengths* - è una condizione essenziale ai fini di garantire un dibattito “robusto” e “rompere la tendenza al *groupthink*”, limitando cioè il conformismo (Schwizer P., “La diversity nell’autodisciplina: un intervento sufficiente?”, in Diritto Bancario, 20 agosto 2018).

La *diversity* favorisce l’*integrated thinking*, ossia la ricerca di connessioni e relazioni causali tra diverse risorse e diversi tipi di capitale (economico e finanziario, manifatturiero, sociale e relazionale, naturale, intellettuale e umano). Un simile approccio genera decisioni collegiali di qualità superiore e contribuisce a una visione strategica più estesa e lungimirante (Schwizer et al., op. cit., 2019)

In definitiva, la *diversity* favorisce la capacità di innovazione e deve quindi entrare a pieno titolo nei *driver* della creazione di valore sostenibile per tutte le categorie di imprese.

**8. I consiglieri di amministrazione, e soprattutto la componente indipendente del board, dovrebbero assumere la leadership in tema di sostenibilità.**

La società sta mettendo in atto scelte e politiche adeguate per proteggere il proprio *business* nel medio e lungo termine o sta persino assumendo un ruolo pro-attivo al



fine di contribuire al raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile? Tale questione dovrebbe essere al centro delle valutazioni e dell'azione del *board*. E lo stesso consiglio dovrebbe assumere un ruolo di leader nell'indirizzare tali processi e azioni. In tale ambito, gli amministratori indipendenti possono fornire una garanzia in termini di obiettività (*fairness*) di processi decisionali *stakeholder-oriented* e di veridicità delle informazioni rese al pubblico. Inoltre, gli indipendenti possono dare un contributo importante in tema di sostenibilità, almeno su altri tre fronti:

- affermare la valenza strategica del tema, e quindi chiedere che venga portato sul tavolo del C.d.A. quando si parla di strategia;
- far sì che il tema venga vissuto - ben oltre mere esigenze di *compliance* - come una opportunità per andare più a fondo nell'analisi dei modelli di *business*, dei rischi relativi e delle strategie migliori per garantire una combinazione rendimento-rischio sostenibile nel lungo periodo;
- stimolare una riflessione sulle azioni necessarie e opportune per mantenere una relazione positiva e costruttiva con tutte le controparti rilevanti interne ed esterne, che incidono in modo fondamentale sulla reputazione e sulla fiducia verso l'attività economica e di impresa.

Valutare le conseguenze di strategie e decisioni aziendali per gli *stakeholder* rilevanti e la reazione che questi possono manifestare

a fronte di azioni potenzialmente dannose per i rispettivi interessi aiuta il *board* a capire se sta facendo la cosa giusta e come la sta facendo.

## **9. Le analisi di scenario devono fondarsi sull'ascolto degli stakeholder rilevanti.**

Dal principio precedente emerge l'importanza dell'analisi di attese e interessi degli *stakeholder* dell'impresa. A tal fine, i *board* dovrebbero confrontarsi direttamente con gli *stakeholder* o mettere in atto opportuni canali e strumenti di ascolto delle relative istanze.

Non di rado invece le analisi di materialità relative ai rischi emergenti, previste anche dagli standard di rendicontazione delle informazioni non finanziarie, sono svolte dal *management* in modo autoreferenziale. Meno di un terzo delle società obbligate alla rendicontazione non finanziaria ha infatti coinvolto direttamente i propri *stakeholder* nelle valutazioni inerenti la materialità dei profili oggetto di *reporting*. E la stessa analisi di materialità non è stata mai citata nei piani strategici (Nedcommunity, KPMG, op.cit., 2018). Si tratta di una scelta non giustificabile, poiché i vantaggi legati a investimenti in "sostenibilità" dipendono direttamente dalla capacità di gestire in modo puntuale i rapporti con le singole categorie di *stakeholder* rilevanti. Di politiche e azioni responsabili e sostenibili beneficiano infatti le relazioni con i clienti, l'immagine e la reputazione della società, la percezione di affida-

bilità dei prodotti e di qualità dei servizi e quindi la fedeltà al *brand*. L'innovazione "sostenibile" consente inoltre di allargare il mercato a nuove fasce di consumatori, più giovani, più critici e informati (grazie alla rete) e più sensibili e attenti alla compatibilità ambientale e sociale (Schwizer et al., op. cit., 2019)

### **10. La comunicazione d'impresa, finanziaria e non-finanziaria, deve essere più mirata e integrata.**

Sul fronte della trasparenza, il primo principio è quello di comunicare il più possibile agli *stakeholder* e al pubblico le attività svolte, le politiche in essere e i risultati raggiunti in tema di sostenibilità. Spesso sono più le cose che si fanno di quelle che si rendono note al mercato. Non si può dire che la trasparenza oggi non sia garantita da leggi, decreti e regolamenti, ultimo fra tutti quello sulle Dichiarazioni Non Finanziarie. In termini quantitativi, l'ammontare di informazioni fornite al mercato è decisamente aumentato negli ultimi anni. Il dubbio è che il risultato si configuri più come prolissità che non come qualità dell'informativa. Un esempio? Il numero di pagine prodotte dalle maggiori società quotate italiane negli ultimi due anni va da un minimo di 750 a un massimo di 1300, tra bilanci, relazioni sul governo societario e sulla remunerazione, e DNF. I *competitor* europei sono leggermente sotto tale range, ma generano comunque un elevato numero di pagine.

Siamo sicuri che investitori e altri *stakeholder*, o almeno quelli che trovano il tempo da dedicare alla lettura, siano soddisfatti della qualità di tale informativa? Alla fine, essi riescono ad avere una idea chiara delle strategie, degli obiettivi delle società e del relativo impatto, dei mezzi scelti per raggiungerli, della sostenibilità dei relativi modelli di *business* in una prospettiva di lungo periodo? In definitiva, sono soddisfatti della chiarezza, della completezza, e della coerenza delle informazioni disponibili?

Se si crede al principio che "*less is often more*", è evidente come la quantità dell'informativa potrebbe essere facilmente ridotta a beneficio della qualità e fruibilità della stessa e soprattutto della migliore messa in evidenza delle interrelazioni fra i diversi aspetti oggetto di rendicontazione. Ad esempio, le società potrebbero spiegare perché un determinato modello di *governance*, e una specifica composizione del *board*, possono contribuire al successo competitivo dell'impresa nel lungo periodo e magari addirittura supportare la società nel raggiungimento di obiettivi più ampi, di interesse per la collettività nel suo insieme. O ancora, perché sono state adottate determinate politiche in materia di diritti umani, *diversity*, ambiente, energia? In che modo queste si ricollegano al *business* dell'impresa e possono contribuire alla relativa sostenibilità economica? In sintesi, il sistema di *reporting* delle imprese dovrebbe fornire una visione integrata delle modalità con cui la stessa intende in futuro consolidare e sviluppare il proprio

modello di *business* e le proprie competenze distintive; di come sta presidiando i rischi, attuali ed emergenti, che possono compromettere il successo delle proprie strategie. Le informazioni dovrebbero parlare più delle prospettive dell'impresa e spiegare come essa si sta preparando ad affrontare i nuovi *trend*, le sfide competitive e ambientali che ne derivano, e a rispondere alle nuove attese dei propri *stakeholder*.

Vincere la sfida della sostenibilità richiede uno sforzo senza precedenti di coopera-

zione internazionale, fra settore pubblico e settore privato, fra istituzioni, imprese, associazioni e individui. A fronte di uno scopo comune, evidente, vi sono però milioni di interessi specifici di molteplice natura, spesso contrapposti. Seguendo i dieci principi elencati, i consigli di amministrazione possono avviare e realizzare un percorso strategico volto a garantire che l'attività economica si evolva in linea con obiettivi di sviluppo sostenibile e mantenga al contempo la propria efficacia competitiva.





# **Responsabilità sociale d'impresa e governance integrata: alcuni spunti di riflessione nella prospettiva del board**

di Mauro Romano,

Università degli Studi di Foggia, Università degli Studi Roma Tre

Non vi è dubbio che, nell'ambito della *governance* societaria, un ruolo decisivo nella strutturazione e nella integrazione della sostenibilità nell'ambito della formulazione strategica, del processo decisionale e dell'architettura del modello di *business* dell'azienda, è rivestito dal Consiglio di Amministrazione.

Il *board* è chiamato a cogliere gli intimi legami esistenti tra sostenibilità e creazione del valore e a favorire, in relazione alle specifiche connotazioni dimensionali e settoriali, nonché alle peculiarità della cultura aziendale, l'integrazione del processo di sostenibilità nella formula imprenditoriale, con l'obiettivo di conseguire risultati durevoli nel tempo, anche in termini di reputazione, crescita del capitale relazionale, facilitazione delle condizioni di accesso al capitale finanziario e a tutte le altre forme di capitale, compreso quello umano, di cui l'azienda necessita, sforzandosi di cogliere e rendicontare gli impatti positivi che possono essere generati da tutti i processi di *business*. In coerenza

con questa visione, il *board* è chiamato a declinare nello specifico, in relazione alle peculiarità aziendali, la promozione di un costante e costruttivo dialogo con tutti gli *stakeholder*, superando in questo sforzo logiche "adattive" al contesto regolamentare e di autodisciplina e stimolando l'attivazione di meccanismi di innovazione rispetto all'evoluzione del modello di governo societario.

A tal riguardo, un primo importante aspetto è rappresentato dall'approccio del *board* ai temi della sostenibilità: non bisogna cedere alla trappola di trattare le tematiche ESG in modo parcellizzato, *random* (cioè, ad esempio, solo in occasione dell'approvazione della reportistica periodica) o sulla base degli argomenti o dei documenti che vengono presentati dalla struttura manageriale. I temi della sostenibilità, stante la loro pervasività sulla strategia, sulla formula imprenditoriale e sulla struttura organizzativa, sulla propensione al rischio, richiedono che il *board* assuma un approccio globale, siste-

mico, integrato (c.d. *comprehensive assessment*), che sia in grado di “*guidare dall’alto*” l’integrazione e la strutturazione dei processi ESG, nell’ambito dell’esercizio della *leadership* istituzionale all’interno dell’organizzazione.

Il Consiglio di Amministrazione è, pertanto, chiamato a governare i seguenti ambiti di governo aziendale:

- ***Governance/Strategic Risk Management***: è l’ambito impattato dalla interiorizzazione dei processi ESG nei meccanismi di formulazione strategica e, dunque, nel processo decisionale di vertice. In questa fase di indirizzo nella formulazione della strategia, in genere *input* alla componente esecutiva (*in primis*, al CEO) per la formulazione del piano strategico, il *board* determina gli indirizzi strategici di fondo e gli obiettivi aziendali, incluse le politiche e le strategie di sostenibilità; cura che le politiche di sostenibilità diventino, in una visione osmotica, elemento fondante della formula imprenditoriale e del modello di *business* aziendale, in una combinazione allargata “*prodotto-mercato-tecnologia-sostenibilità*”. Assicura altresì che le tematiche ESG vengano integrate nel processo di formulazione strategica, mediante la definizione di appositi KPI che, in una logica integrata, consentano il miglior esercizio delle precipue funzioni di supervisione e di monitoraggio della strategia.

Per lo svolgimento di tali funzioni, il

Consiglio di Amministrazione si avvale, in situazioni ormai sempre più frequenti, del supporto di comitati endo-consiliari appositamente istituiti (i.e. il *Comitato Sostenibilità e Scenari* nel Gruppo ENI<sup>1</sup> o il *Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità* nel Gruppo ENEL<sup>2</sup>), che assistono il *board* negli approfondimenti relativi alle tematiche di integrazione tra strategia, scenari evolutivi e sostenibilità del *business* nel medio-lungo termine.

Con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione definisce, inoltre, le linee di indirizzo nella gestione dei rischi e ne determina il grado di compatibilità con gli obiettivi strategici. In questa attività, il Consiglio di Amministrazione è chiamato ad implementare una strategia di *risk management* integrata, rivolta a delineare il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (c.d. *Risk Appetite Framework* - “RAF”) e le politiche di governo e di gestione dei rischi aziendali. In buona sostanza, il Consiglio di Amministrazione

<sup>1</sup> Il *Comitato Sostenibilità e Scenari*, istituito all’interno del Consiglio di Amministrazione di Eni S.p.A., a partire dal 2014, svolge funzioni propositive e consultive nei confronti del *board* in materia di scenari e sostenibilità, con particolare riferimento a: salute; benessere e sicurezza delle persone e delle comunità; rispetto e tutela dei diritti, in particolare dei diritti umani; sviluppo locale; accesso all’energia, sostenibilità energetica e cambiamento climatico; tutela ambientale ed efficienza nell’uso delle risorse; integrità e trasparenza; innovazione.

<sup>2</sup> Il *Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità* di Enel S.p.A. che ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nelle valutazioni e decisioni relative alla *corporate governance* della Società e del Gruppo e alla sostenibilità.

fissa l'insieme delle regole, delle procedure, delle risorse (umane, tecnologiche e organizzative) e delle attività di controllo volte a identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare, nonché comunicare ai livelli gerarchici appropriati, tutti i rischi assunti o assumibili nei diversi segmenti di *business*, a livello di portafoglio di impresa o super-aziendale (per esempio, a livello di gruppo), cogliendone, in una logica integrata, anche le interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno. D'altro canto, lo sforzo di formalizzazione del sistema degli obiettivi di rischio, in una logica che integra i profili patrimoniali ed economico-finanziari con le tematiche ESG, qualifica il quadro di riferimento che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile (c.d. *risk capacity*), il *business model* e il piano strategico – la propensione al rischio (*risk appetite*), le soglie di tolleranza (*risk tolerance*), i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi necessari per definirli e attuarli.

Questa attività di *Strategic Risk Management* permette al *board* di assicurare l'allineamento della pianificazione strategica con le valutazioni di rischio e favorisce l'integrazione, attraverso la definizione del cruscotto degli indicatori di rischio necessari per le valutazioni di impatto, di aspetti economico-finanziari, sociali, ambien-

tali e reputazionali. L'allargamento delle logiche di definizione del *Risk Appetite Framework* agli indicatori ESG impone naturalmente di estendere la prospettiva temporale delle analisi dei profili di rischio al medio-lungo termine, favorendo l'orientamento degli strumenti di *risk management* e, dunque, dei supporti al processo decisionale di vertice ad una visione di ampio respiro secondo una corretta logica di sostenibilità e di creazione di valore nel medio-lungo termine.

Il processo di pianificazione strategica integrata consente inoltre al *board* di identificare i temi rilevanti di sostenibilità per l'azienda (c.d. *analisi di materialità*), su cui definire piani d'azioni ed obiettivi;

- **Internal Controls.** il Consiglio di Amministrazione è chiamato, in alcuni casi con il supporto dell'amministratore incaricato del sistema del controllo interno, a curare la progettazione e la realizzazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIGR), verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza. A tal riguardo, è bene evidenziare che la definizione di sistema di controllo interno secondo logiche *risk-based* che integrano anche la dimensione ESG è destinata sempre più ad evolvere verso un'accezione più moderna, di strumento di gestione integrata del rischio d'im-

presa (*Enterprise Risk Management*), di salvaguardia delle risorse aziendali e di creazione di valore per tutti gli *stakeholders*<sup>3</sup>.

In linea generale, sul piano organizzativo, i soggetti aziendali coinvolti nel sistema dei controlli interni e gestione del rischio vengono individuati in coerenza con l'articolazione delle responsabilità sui vari livelli.

L'intera "architettura" dei controlli poggia sui controlli di linea (o "diretti" o "di primo livello"), volti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni aziendali: detti controlli vengono effettuate dalle funzioni di *line*, operative, e incorporate – per il tramite di idonei presidi – negli stessi processi produttivi oppure eseguite nell'ambito di attività di *back office*.

I livelli di controllo successivo ("indiretti" o "di secondo livello") svolgono compiti di monitoraggio e gestione dei rischi tipici aziendali e concorrono alla definizione delle metodologie di misurazione dei rischi medesimi (funzione di *risk management*), verificando il rispetto dei limiti interni, regolamentari o legislativi ai quali la gestione è assoggettata (funzione di *compliance*) e cooperando, nell'insieme, a monitorare la coerenza

dell'operatività aziendale, nelle sue diverse articolazioni (singole aree produttive, singole funzioni, *entities*, *asset*, *subsidiaries*), con i prefissati obiettivi di rischio-rendimento.

Centrale è, infine, la funzione di *Internal Audit* (o di "revisione interna"), chiamata a svolgere un'attività di controllo "di terzo livello", in modo indipendente e obiettivo; tale funzione evolve sempre più dai tradizionali compiti di revisione e monitoraggio dei processi aziendali a fornitore di "assurance" e consulenza interna, finalizzata al miglioramento degli obiettivi di efficacia, di efficienza e di sostenibilità secondo logiche *risk-based*.

L'integrazione delle tematiche di sostenibilità nell'"architettura" del sistema dei controlli interni e gestione del rischio, risultato di un *commitment* specifico da parte del Consiglio di Amministrazione, amplia esponenzialmente – in una logica economico-aziendale – la funzionalità dell'assetto dei controlli interni e l'angolo visuale dei processi di gestione e monitoraggio del rischio d'impresa. In particolare, detta integrazione favorisce:

- il rafforzamento dei controlli "di primo livello", con l'istituzione – già al livello dei *risk owner* – di "sensori" in grado di rilevare (o di meglio rilevare) non soltanto possibili *gap* nello svolgimento delle operazioni, ma di fornire, già a partire dalla linea del *business*, utili indicazioni in ordine ai

<sup>3</sup> La pronta identificazione, valutazione e gestione di tutti i rischi che possano compromettere la sostenibilità complessiva dell'attività aziendale, ivi inclusi i rischi socio-ambientali, diventano centrali nello sviluppo di una *governance* sempre più efficace e completa. Tale assunto ha di recente portato il *Committee Of Sponsoring Organization (COSO)* ad emettere il *Preliminary Draft* della pubblicazione dal titolo "Applying Enterprise Risk Management to environmental, social and governance-related risks" (Febbraio 2018).



profili di sostenibilità e ai rischi ad essa connessi;

- l'ampliamento del raggio di azione dei controlli "di secondo livello", in alcuni casi caratterizzato dalla introduzione di specifici soggetti dedicati al monitoraggio della sostenibilità ("CSR Manager", "Chief of Sustainability Office - CSO", "Sustainability Department" o "Stakeholder Relations Officer"), in altri con l'estensione delle attività del *Compliance Office* (anche per effetto dell'introduzione di nuovi vincoli normativi, regolamentari o di organizzazione interna connessi alla integrazione dei processi ESG) e del *Risk Management Office* (la cui attività di identificazione, misurazione e monitoraggio dei rischi, anche in considerazione della integrazione del RAF, è estesa all'analisi e alla gestione dei potenziali impatti ambientali, sulla salute e sicurezza, sociali e reputazionali);
- l'evoluzione della funzione di *Internal Audit*, che oltre a vedere estesi gli ambiti delle attività di revisione interna da pianificare, è in grado – attraverso i meccanismi di *assurance* – di fornire importanti contributi per la valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e gestione del rischio con riferimento, ad esempio, all'ambito amministrativo-contabile impe-

gnato nella redazione dell'*Integrated Reporting*, alla funzione *Risk Management* in ordine alla misurazione dell'entità del rischio residuo anche sui temi della sostenibilità e alle altre funzioni di controllo nel monitoraggio dell'effettivo funzionamento e dell'adeguatezza dei controlli da loro presidiati rispetto a rischi emergenti a seguito dell'integrazione dei processi aziendali con la dimensione ESG.

- ***Integrated Organization***: rappresenta, probabilmente, lo snodo centrale della integrazione di indirizzi, metodologie, linguaggi e strumenti in materia di sostenibilità con i processi operativi aziendali. Fase cruciale di questa integrazione è, infatti, assicurare la "trasmissione" alla struttura organizzativa, cioè ai ruoli, alle strutture e ai sistemi normativi interni all'organizzazione, del *commitment* dell'organo amministrativo rispetto ai suindicati processi di integrazione, al fine di aumentare i livelli di *accountability* interna e di migliorare il grado di consapevolezza (*awareness*) sulle tematiche ESG, rafforzando l'identità e la cultura aziendale<sup>4</sup>. In questa direzione, oltre all'"archi-

<sup>4</sup> È interessante, su questo punto, osservare in che modo le imprese più sensibili alle tematiche della sostenibilità abbiano inteso declinare le problematiche connesse alla *Integrated Sustainability Organization*. Ad esempio, nel Gruppo Eni, oltre al comitato endoconsiliare *Sostenibilità e Scenari*, sono state istituite le seguenti funzioni di raccordo tra il Consiglio di Amministrazione e la struttura organizzativa, con compiti specifici in tema di sostenibilità: (i.) il *Chief Services & Stakeholder Relations Officer*, di supporto trasversale a tutte le linee di business, con compiti di presidio nella definizione di indirizzi, metodologie e strumenti in materia di sostenibilità, finalizzati ad una sempre maggiore integrazione con i processi operativi; (ii.) la struttura "Impresso" ("Impresa Responsabile e Sosteni-

tettura” del SCIGR, “sensore” formidabile di monitoraggio dell’allineamento tra decisioni strategiche e condotte operative, e all’implementazione di un adeguato sistema di incentivi e remunerazioni della componente esecutiva del *board* e dei dirigenti con responsabilità strategiche, i “gangli” più efficaci nella trasmissione degli impulsi dell’organo di vertice sui temi della sostenibilità sono rappresentati da:

il periodico *assessment* della formula imprenditoriale e il regolare monitoraggio del rischio da *business model*;

l’implementazione di un efficiente sistema di flussi informativi interorganici e interfunzionali, con la previsione di funzioni aziendali dedicate ovvero di specifici KPI attinenti le tematiche della sostenibilità;

una adeguata attività di *stakeholder engagement*, anche mediante il coinvolgimento proattivo degli interlocutori più silenti, comunque portatori di istanze e necessità, finalizzata alla costruzione di relazioni

---

*bile*”), che: a) assicura il monitoraggio dell’evoluzione del contesto esterno e l’individuazione dei temi rilevanti di sostenibilità, anche grazie al confronto con gli *stakeholders*; b) propone, insieme ad altre funzioni, le priorità e gli obiettivi di sostenibilità per il piano strategico, per le linee di *business* e le funzioni di supporto, assicurando la diffusione della cultura di sostenibilità; c) sovrintende il coordinamento delle iniziative volte a garantire il rispetto dei diritti umani nell’attività d’impresa; d) sovrintende al processo di definizione, sviluppo e attuazione del piano di iniziative per il territorio, in coerenza con gli obiettivi di business, nonché con i bisogni delle comunità e dei territori interessati; (iii.) i *referenti di sostenibilità delle sedi locali*, il cui compito è quello di definire piani di sviluppo del territorio per massimizzare i benefici per il Paese in cui l’azienda opera e creare valore aggiunto per l’azienda identificando nuove opportunità di *business* e consolidando le relazioni con i Paesi ospitanti.

improntate alla collaborazione nel lungo termine, rivolta a ridurre i rischi potenziali per l’azienda, a monitorare le loro richieste e a gestire le necessarie iniziative di risposta. Su questo punto, particolarmente frequenti sono gli esperimenti di *engagement* dei fornitori, in alcuni casi di successo capaci di creare una sorta di sostenibilità a livello di catena di fornitura (*supply chain*), mediante specifici modelli di gestione rivolti alla prevenzione del rischio e alla promozione presso i fornitori di valori aziendali e buone pratiche, con un loro coinvolgimento su principi quali la tutela e la promozione dei diritti umani, l’adesione a elevati *standard* di sicurezza sul lavoro o di salvaguardia dell’ambiente, il contrasto alla corruzione, l’integrità etica e la correttezza nelle relazioni.

Nello scenario delineato di *governance* integrata alla sfera della sostenibilità, in assenza di norme di autodisciplina o di tipo regolamentare, i delicati percorsi connessi all’integrazione degli aspetti ESG nell’ambito dei processi operativi aziendali sono rimessi all’iniziativa dei singoli *board*; se l’esperienza mostra un diffuso ricorso a comitati endoconsiliari dedicati, resta comunque aperto il dibattito sul ruolo di alcune componenti del Consiglio di Amministrazione, come ad esempio la figura del Presidente e quella degli amministratori indipendenti.

In particolare, il Presidente del Consiglio di Amministrazione, chiamato istituzionalmente a far funzionare in modo efficiente l’organo amministrativo, assicurando – in conformità con i più accreditati *standards* di

*corporate governance* – la partecipazione fattiva ed informata di tutti i componenti al dibattito consiliare, mediante l’apporto delle loro “*specifiche competenze*” (cfr. art. 2392 c.c.), potrebbe rappresentare la figura di riferimento per assicurare che il Consiglio di Amministrazione maturi piena consapevolezza e sia opportunamente impegnato rispetto alle tematiche della sostenibilità. Verrebbe così pienamente valorizzato il ruolo del Presidente quale artefice della funzionalità dell’organo e coordinatore dei lavori, nonché garante della collegialità e della dialettica interna anche in relazione alle specifiche sensibilità e competenze presenti all’interno del *board*, da far opportunamente emergere, ad esempio, nell’ambito dei meccanismi di *board evaluation*.

In altra soluzione, non necessariamente alternativa alla precedente, le tematiche della sostenibilità potrebbero essere affidate – con funzioni di istruttoria e di supporto al *plenum* – a un amministratore indipendente, dotato di specifiche competenze, o ad un comitato di indipendenti (o anche al *Lead Independent Director*, ove esistente) quale strumento di esercizio del loro ruolo di monitoraggio degli esecutivi per conto della generalità degli azionisti (e, in alcuni casi, nell’interesse specifico delle minoranze). Sui temi della sostenibilità, rispetto al ruolo

degli indipendenti, si pone anche in questo caso – come in altri, per la verità – la tematica della autorevolezza degli amministratori indipendenti, strettamente commensurata alla loro competenza (che non si può colmare solo con estemporanee attività di *board induction*, anche su argomenti specifici come quello in argomento), tematica questa che ha fatto sì che autorevoli studiosi e osservatori guardassero a questa componente ora come accorto *watchdog* degli interessi degli azionisti, ora come “*foglia di fico*” (Guido Rossi li definì i “*financial gigolo*”) della carente democrazia societaria.

Fondamentale è, infine, la sensibilità della componente delegata ed esecutiva del *board*, in particolare del CEO, chiamato a interpretare nell’agire quotidiano la sensibilità del *plenum* sui temi della sostenibilità e a trasmettere gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione al *management* aziendale e alle funzioni coinvolte nel SCIGR; il livello di *commitment* del CEO e la sua sensibilità alla dimensione ESG si misurano anche dalla sua attitudine ad integrare i temi di sostenibilità nei *report* indirizzati al *board*, tradizionalmente incentrati sulle *performance* economico-finanziarie, mediante i quali riferisce periodicamente sulle funzioni delegate.





# **Responsabilità sociale e creazione di valore: un nuovo paradigma della gestione aziendale**

di Marco Taliento,

Università degli Studi di Foggia, Christian Favino, Università degli Studi di Foggia & Antonio Netti, Università di Pisa

## **1. Considerazioni introduttive**

Negli ultimi anni, le teorie che vedono il soddisfacimento dei bisogni di tutti i portatori di interesse come condizione necessaria per una creazione di valore sostenibile nel tempo e, in via prevalente, il tema della *Corporate Social Responsibility (CSR)*, hanno assunto un'importanza rilevante nel panorama economico-aziendale e nella prassi professionale (Freeman, 1994; Donaldson and Preston, 1995; Clarkson, 1995).

Numerosi autori sostengono che la responsabilità sociale ed ambientale possa rivelarsi una significativa fonte del vantaggio competitivo aziendale (Hart, 1995). Alcune ricerche empiriche hanno infatti dimostrato che i comportamenti socialmente responsabili hanno un effetto positivo sulle *performance* aziendali (Waddock and Graves, 1997; Van Beurden and Gossling, 2008, Kim and Kim, 2014), determinando importanti vantaggi per le aziende, tra i quali la riduzione dei costi operativi e dei rischi finanziari, il miglioramento dell'efficienza e della competitività e l'au-

mento della reputazione aziendale e della fiducia dei consumatori (Barney, 1991; Porter, 1991; Hammond and Slocum, 1996; Porter and Kramer, 2006; Bird et al., 2007; Weber, 2008; Flammer, 2014, 2015).

Altri autori hanno evidenziato, invece, che le politiche di responsabilità sociale generano in via prevalente un incremento dei costi e una conseguente flessione delle *performance* economiche (Friedman, 1962, 1970). Secondo tale orientamento, gli investimenti in CSR rappresentano il risultato di un conflitto di agenzia tra i *manager* e gli azionisti (Jensen and Meckling, 1976), nell'ambito del quale i primi, per stabilire *partnership* durature e fiduciarie con i portatori di interesse, attuano politiche sociali che sottraggono ricchezza agli *shareholder* (Flammer, 2015). Ciò, tuttavia, non significa che l'azienda debba rinunciare ad attuare politiche orientate ai valori della responsabilità e sostenibilità, sia perché i *manager*, al fine di mantenere relazioni stabili con gli *stakeholder*, ritengono importante promuovere tali comportamenti (Moser and Martin, 2012),

sia perché gli stessi azionisti, per motivazioni etiche o morali, potrebbero richiedere l'attuazione di politiche di CSR, pur nella consapevolezza di generare minori *performance* economiche (Mackey et al., 2012). Le aziende potrebbero infatti decidere di sostenere comunque i maggiori costi connessi all'attuazione di tali politiche prevalentemente per scopi commerciali (Moon, 2002) o per accrescere la propria immagine sul mercato (Caulkin, 2002).

In tale prospettiva, inoltre, la comunicazione della strategia e delle politiche socio-ambientali può rivelarsi una componente fondamentale, ai fini della creazione di valore. Ciò è testimoniato dalla recente emanazione di *framework*, *standard* e *guideline* per la stesura dei *report* socio-ambientali in ambito professionale, nonché dalla crescente attenzione verso tali tematiche da parte dei Legislatori internazionali.

Traendo spunto dalle riflessioni dianzi enunciate, il presente lavoro si propone di fornire un inquadramento teorico sulle possibili relazioni che intercorrono tra l'adozione delle politiche di responsabilità sociale e la creazione di valore delle imprese. Più in particolare, attraverso l'analisi di alcuni tra i principali contributi dottrinali in argomento, si avrà modo di osservare che il conseguimento di risultati economici duraturi e, più in generale, l'obiettivo di creazione di valore orientata al lungo periodo, non possono prescindere dall'implementazione di modelli di gestione improntati alla responsabilità sociale e ambientale, nonché al soddisfacimento

delle attese delle diverse categorie di *stakeholder*.

## **2. La responsabilità sociale d'impresa: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa**

Il crescente interesse verso i temi della responsabilità sociale di impresa e dello sviluppo sostenibile ha determinato un profondo ripensamento dei sistemi di governo aziendale, promuovendo l'adozione di un nuovo approccio strategico alla gestione dell'impresa basato su modelli non più incentrati esclusivamente sulla massimizzazione del profitto, ma in grado di coniugare il conseguimento delle *performance* economiche con la preservazione dell'ambiente, la coesione sociale e una redistribuzione più equa del valore creato.

Tali trasformazioni e sviluppi sono state peraltro favorite dalla diffusione di autorevoli principi guida e prestigiosi *standard* (quali *EMAS*, *Global Compact* delle Nazioni Unite, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, *ISO 26000*, *GRI – Global Reporting Initiative*, *PRI*), unitamente alla proliferazione di codici etici aziendali, che hanno promosso l'adozione di prassi gestionali improntate alla sostenibilità e caratterizzate dalla centralità delle relazioni con i portatori di interesse.

Con specifico riferimento alla più recente prospettiva *ESG* (*Environmental-Social-Governance*), il *London Stock Exchange Group* e la Borsa Italiana S.p.A. hanno rilasciato, nel 2017, una guida contenente al-

cune raccomandazioni sull'informativa volontaria di carattere ambientale, sociale e di *governance* da integrare nella *disclosure* delle società quotate.

L'adozione di questo nuovo approccio strategico-gestionale ha peraltro determinato importanti ripercussioni anche sull'informativa finanziaria, con l'affermazione dell'*Integrated Reporting*, un nuovo modello di rendicontazione aziendale che unisce in un unico documento le politiche strategiche, le *performance* finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico all'interno del quale opera l'azienda.

In tale contesto, è noto come anche l'evoluzione della normativa societaria nazionale (Direttiva n. 2014/95/UE e D.Lgs. n. 254/2016) abbia introdotto, in alcuni casi in termini obbligatori, in altri facoltativi, nuovi strumenti informativi sul piano delle prestazioni socialmente responsabili, ossia della *disclosure* di sostenibilità.

La norma, in particolare, riguarda le imprese ovvero i gruppi maggiormente dimensionati, comportando l'elaborazione e la divulgazione di informazioni di tipo non finanziario mediante idonea dichiarazione relazione (NFI: *Non-Financial Information*) sul modello di *business*, sulle politiche strategiche, sui rischi di sostenibilità e sui c.d. *Key Performance Indicators (KPIs)*.

Il nuovo modello di rendicontazione consente ai diversi *stakeholders* aziendali di avere un riscontro dell'"impegno" ambientale (in punto di energie rinnovabili, efficienza energetica, riciclo e lotta agli sprechi, ecc.) e sociale (*welfare* privato, pratiche so-

ciali e *benefit* per i collaboratori, rispetto della legalità, standard lavorativi, ecc.) dell'azienda; esso favorisce una più adeguata rappresentazione della qualità della gestione (procedure e buone regole di amministrazione e controllo, efficace ruolo della proprietà e funzioni di *monitoring* del *board*, attenuazione conflittualità interne, ecc.), al di là delle tradizionali informazioni di natura economico-finanziaria.

### **3. I principali orientamenti dottrinali in tema di "responsabilità" d'impresa**

Di seguito, si rappresentano i principali orientamenti dottrinali sul tema della responsabilità sociale e, in particolare, sul ruolo che essa svolge nel processo di creazione di valore nella gestione delle aziende.

La *stakeholder theory* sostiene che le aziende per creare valore in maniera duratura e sostenibile devono considerare gli interessi di tutte le parti che, direttamente o indirettamente, sono coinvolte nella gestione aziendale (Freeman, 1984). In tal senso, le aziende devono necessariamente operare nell'interesse di tutte le categorie di soggetti che interagiscono con l'ambiente aziendale tenendo presente che l'insoddisfazione di un qualsiasi gruppo di *stakeholder* può potenzialmente comportare un peggioramento della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa, potendo persino metterne a rischio la sopravvivenza (Clarkson, 1995).

Se la teoria degli *stakeholder* si concentra sulla relazione tra l'azienda e i suoi por-

tatori di interesse, sostenendo che gli stessi debbano essere tutti (ugualmente) considerati e soddisfatti per creare valore sostenibile nel lungo termine (Freeman *et al.*, 2010), la teoria della responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility* o *CSR*) considera l'azienda in un'altra prospettiva. La *CSR*, in sostanza, può essere definita come la responsabilità nei confronti delle comunità o della "società in generale" (in termini di promozione dell'istruzione, assistenza sanitaria, condizioni ambientali, beneficenza, etica dei comportamenti, ecc.) o, in altre parole, l'impegno dell'azienda nei confronti di un comportamento equo che tenga conto delle conseguenze economiche, sociali e ambientali del suo lavoro (Freeman *et al.*, 2017).

In tale prospettiva, alcuni autori hanno recentemente teorizzato un modello di creazione di valore aziendale che si concentra sulle connessioni tra il progresso sociale e quello economico, chiamato *Corporate Shared Value* (*CSV*) (Porter and Kramer, 2011). Tale modello si fonda su un nuovo approccio strategico secondo il quale le aziende creano valore economico anche attraverso i benefici prodotti, di riflesso, sull'ambiente sociale. In altre parole, il valore condiviso è l'insieme di politiche e pratiche operative che aumentano il valore e la competitività di un'azienda migliorando le condizioni economiche e sociali nelle comunità in cui opera. In breve, tale approccio rappresenta un modo diverso di diffusione della ricchezza economica attraverso la creazione

di benefici sociali, in cui la competitività e il profitto sono guidati dalla soddisfazione dei bisogni della comunità.

Un altro importante filone è conosciuto con l'acronimo ESG (*Environmental, Social and Governance*). Sebbene tale espressione sia utilizzata in vari contesti e non presenti una definizione univoca (Bassen e Kovács, 2008), essa viene solitamente impiegata nella prassi aziendale per indicare una serie di fattori ambientali, sociali e di *governance* rilevanti che, integrando i tradizionali parametri di natura economico-finanziaria, consentono di valutare la sostenibilità degli investimenti nel lungo periodo (Bourghelle *et al.*, 2009; Van Duuren *et al.*, 2016).

Giova sottolineare che per i *Principles for Responsible Investment* elaborati dall'ONU gli *Environmental, Social and Governance Factors* fanno riferimento a tre distinti ma correlati ambiti di 'sensibilità sociale'. Il primo è quello dell'ambiente e comprende i cambiamenti climatici, le emissioni di gas serra, lo sfruttamento delle risorse, i rifiuti, l'inquinamento e la deforestazione. Il secondo include le condizioni lavorative, la salute e la sicurezza, le relazioni con i dipendenti e la diversità. Il terzo concerne le pratiche di governo societario, comprendendo le politiche di retribuzione manageriale, la composizione del consiglio di amministrazione, le procedure di controllo e i comportamenti dei soggetti apicali e dell'azienda in termini di rispetto delle leggi e dei principi etici e deontologici.

Peraltro, la stessa Agenda 2030 sullo svi-



luppo sostenibile - approvata nel 2015 dall'ONU - rappresenta oggi una formidabile opportunità a livello globale per le imprese, le quali sono invitate a proporre soluzioni alle attuali sfide piuttosto che presentarsi come generatrici di problemi (si pensi agli SDG n. 8 e 10 in tema di sviluppo economico più equilibrato e caratterizzato da lavori dignitosi, ovvero di lotta alle disuguaglianze).

A tal riguardo, l'ampia *survey* Accenture-UN Global Compact (2016 "Agenda 2030: A Window of Opportunity") ha recentemente coinvolto oltre 1.000 amministratori delegati di imprese operanti in più di 100 Paesi e appartenenti ad oltre 25 settori merceologici, per comprendere l'orientamento generale della *business community* verso l'Agenda. La predetta indagine evidenzia, per quanto di interesse del presente articolo: che il sistema aziendale è ritenuto, dalla metà dei CEO intervistati, lo strumento principale di attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile individuati dall'ONU (*SDGs - Sustainable Development Goals*); che è viepiù ampio l'orientamento alle partnership e alle azioni verso la collettività, oltre che alla collaborazione con le istituzioni; e che la capacità di documentare i risultati di sostenibilità, anche nei confronti della comunità finanziaria, è ritenuta di fondamentale importanza. Proprio a quest'ultimo riguardo, si ritiene necessario sviluppare nuove metriche standardizzate di misurazione degli impatti e ulteriori indicatori per comunicare il contributo aziendale al perseguimento degli

obiettivi di sostenibilità.

#### **4. Le possibili relazioni tra una gestione orientata alla responsabilità sociale (nonché ambientale) e la creazione di valore aziendale**

Numerosi studi hanno esaminato, anche di recente, i possibili impatti che l'adozione delle politiche di responsabilità sociale possono generare sulle *performance* aziendali (efficacia) con risultati spesso contrastanti.

Secondo la dottrina prevalente, le politiche socialmente responsabili generano un impatto positivo sulle *performance* aziendale, determinando numerosi vantaggi per le imprese come la riduzione dei costi operativi e dei rischi finanziari, una maggiore efficienza e competitività, nonché un miglioramento della reputazione aziendale e un correlato aumento della fiducia da parte dei consumatori (Barney, 1991; Porter, 1991; Hart, 1995; Hammond & Slocum, 1996; Neville et al., 2005; Porter & Kramer, 2006, 2011; Bird et al., 2007; Weber, 2008; Flammer, 2015).

Nella medesima prospettiva, è stato altresì evidenziato che le aziende che adottano condotte irresponsabili o illegali apportano svantaggi agli azionisti; per incrementare il valore aziendale (Damodaran, 2016) è necessario quindi assumere comportamenti socialmente responsabili e rispettare le attese di tutti gli *stakeholder* (Freeman, 1984; 1994; 2010).

In senso contrario, ulteriori ricerche

hanno segnalato l'esistenza di una correlazione negativa tra le due variabili dianzi accennate, sostenendo che le politiche di responsabilità sociale determinano esclusivamente un incremento dei costi e una conseguente contrazione dei risultati aziendali (Friedman, 1962, 1970).

Non tutti gli studi però concordano sul tipo di relazione esistente tra politiche di CSR e le *performance* aziendali. Alcune ricerche, ad esempio, ritengono che gli effetti della CSR sulla CFP (*Corporate financial performance*) possano incidere negativamente nel breve periodo e positivamente nel lungo termine; affinché gli investimenti in comportamenti socialmente responsabili possano determinare un beneficio per gli azionisti sarebbe necessaria, quindi, una pianificazione di lungo periodo (McGuire *et al.*, 1988; Barnett & Salomon, 2006). Altre analisi individuano, invece, relazioni di tipo inverso che descrivono effetti positivi della CSR nel breve periodo e impatti negativi nel medio-lungo termine (Wang *et al.*, 2008).

Occorre altresì richiamare, per ragioni di completezza, gli studi che postulano una sostanziale assenza di relazioni significative tra la CSR e i risultati generati dalle imprese (Griffin & Mahon, 1997). Secondo tale orientamento dottrinale, è così elevato il numero di fattori che possono incidere sulla relazione tra CSR e i risultati aziendali che appare impossibile o, comunque, non agevole isolare (e dimostrare) l'esistenza di un legame univoco tra le ridette variabili (Ullmann, 1985; McWilliams & Siegel, 2001).

Negli ultimi anni, numerosi autori

hanno cercato di verificare se esiste una relazione causale diretta tra le *performance* ambientali, sociali e di *governance* e quelle finanziarie (Peiró-Signes *et al.*, 2013; Friede *et al.*, 2015; Shaukat *et al.*, 2016): nonostante gli sforzi profusi, i predetti studi non sono riusciti a dimostrare, in maniera univoca, se i fattori ESG sono in grado di influenzare positivamente o negativamente i risultati aziendali (van Beurden and Gössling, 2008; Hoepner and McMillan, 2009; Galbreath, 2013; Lokuwaduge and Heenetigala, 2017).

Eccles *et al.* (2013) segnalano che solo le imprese maggiormente "innovative", cioè più abili a coniugare e integrare l'innovazione nel *business model* con la prospettiva ESG, sono in grado di realizzare un percorso virtuoso di sviluppo, raggiungendo più facilmente *performance* finanziarie maggiori. Dall'analisi svolta su più di tremila organizzazioni (dal 2002 al 2011), i predetti Autori evidenziano come in assenza di innovazioni sostanziali la *performance* finanziaria di un'azienda possa addirittura peggiorare in corrispondenza di una migliore *performance* in ottica ESG.

Di conseguenza, affinché una strategia possa essere stabilmente 'durevole' ed economicamente sostenibile, dovrà tenere in debito conto le istanze di tutti i portatori di interesse. In sostanza, l'effetto positivo – rappresentato graficamente da una frontiera "bidimensionale" della *performance* – è condizionato, in misura rilevante, dal saper inventare prodotti, processi e modelli d'impresa sempre nuovi: "Anche se le innovazioni minori, come un miglioramento del-

*l'efficienza, possono modificare leggermente l'inclinazione della frontiera della performance, solo innovazioni importanti di prodotto, di processo o di modello di business possono trasformare un'inclinazione discendente in una curva ascendente”.*

Altri autori hanno invece dimostrato che la valutazione dei fattori ESG consente una migliore identificazione dei rischi e delle opportunità che le aziende devono affrontare, favorendo, in tal modo, le tecnologie avanzate, i processi di gestione del rischio e le condizioni in cui si formano i risultati aziendali (Bassen e Kovács, 2008). Inoltre, le prestazioni ESG possono essere interpretate come una misura della qualità della gestione: possono rappresentare, quindi, la capacità dell'azienda di affrontare le tendenze di lungo termine per preservare e garantire il proprio vantaggio competitivo (Ling et al, 2007).

Sia consentito, da ultimo, rimandare a un recentissimo lavoro di taglio empirico in tema ESG (Taliento et al., 2019).

Tale contributo offre un approfondimento teorico ed empirico delle dimensioni operativo-strutturali, socio-ambientali e di *governance* del sistema-azienda al fine specifico di verificare in termini olistici l'eventuale impatto dei *sustainability performance indicator* sui risultati economici d'impresa. Esso pertanto si inserisce nel filone CSR / *performance* alla luce dello *Stakeholders Theory framework* e compatibilmente con la *Shared Value Theory* sul valore allargato. Come accennato, oggi sono sollecitati nuovi preziosi de-

*liverable* informativi sul piano delle prestazioni socialmente responsabili, ossia della *disclosure* di sostenibilità (si pensi alla stessa Agenda 2030).

In siffatta cornice, il citato lavoro ha espletato, a parziale completamento della letteratura e in armonia con la *practice* esistenti, un test empirico avente ad oggetto il riverbero economico delle dimensioni c.d. non *financial*, nel caso di specie vagliate mediante idonee considerazioni e metriche ESG, sui *business result*, avanzando anche una metodologia innovativa in questo specifico campo (*Structural Equation Modeling*).

Nella fattispecie, selezionato un campione rappresentativo a livello europeo di società quotate in Italia, Francia, Spagna, Germania, Belgio su principali indici borsistici omogenei (quali: FTSE-MIB, CAC, IBEX, DAX, BEL, noto che le aziende europee primeggiano per attenzione EGS), è stato possibile indagare – per il periodo 2014-2017 – l'esistenza di una eventuale *value/performance* “relevance” delle prestazioni non *financial* (ESG).

Ne è risultato che la dimensione ESG appare impattante sulle *performance* economiche non tanto nell'altezza assoluta dei singoli *score* ottenuti dalle aziende in base al proprio profilo politico e operativo di responsabilità/sostenibilità, quanto nel loro “posizionamento” nel quadro ESG di riferimento, ossia nello “stacco” dai valori medio-normali del settore di appartenenza (*excess o ESG over industry*, denominato “extra-ESG advantage”).

I risultati ottenuti confermano che l'at-

tenzione per il sociale e la difesa dell'ambiente, coniugate con il rispetto delle regole ed il buon governo aziendale, si dimostrano dimensioni e condizioni concrete in grado – assieme al controllo della *corporate size* (dimostrandosi un significativo *background factor* foriero di maggiori *slack resources*) – di agevolare la produzione di maggior rendimento/valore economico-sostenibile *lato sensu*, rivisitando perciò la nozione di vantaggio competitivo in termini di sostenibilità.

Tale lavoro, in quest'ottica, evidenzia che “*Social, environmental and governance responsibility (to all stakeholders) appear to be important as a competitive factor of the modern firm*”.

In conclusione, alla luce di quanto sopra esposto nel presente articolo, può ragionevolmente affermarsi che il modello basato sulla massimizzazione del profitto per gli azionisti rappresenti un paradigma largamente superato e che la creazione di valore stabile e orientata al lungo periodo, capace di soddisfare le attese di tutti gli *stakeholder*, non possa prescindere da un consapevole orientamento ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità. Tale approccio denota una nuova frontiera nella gestione dell'impresa che, nell'attuale contesto macro-economico, impone rilevanti sforzi da parte delle aziende e un'attenzione costante anche da parte del mondo della professione.

### **Riferimenti bibliografici**

Abbott, W.F., & Monsen, R.J. (1979). On the measurement of corporate social responsi-

bility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of management journal*, 22(3), 501-515.

Agan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., & Açıkgöz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1872-1881.

Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (57), 18.

Amaduzzi, A. (1953). L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni. Utet, Torino.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bassen, A., & Kovács, A.M. (2008). Environmental, Social and Governance Key Performance-Indicators from a Capital Market Perspective. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik - Journal for Business, Economics & Ethics*, 9(2), 182-192.

Bertini, U. (1990). Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Giappichelli, Torino.

Bertolotti, A. (2010). ESG and institutional investors. *CFA Magazine*, 21(3), 14-15.

Bird, R., Hall, A.D., Momentè, F., & Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market?. *Journal of business ethics*, 76(2), 189-206.

Bourghelle, D., Hager, J., & Louche, C. (2009). The integration of ESG information



- into investment processes: Toward an emerging collective belief? Working Paper, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Busco, C., Izzo, M.F., & Granà, F. (2018). L'evoluzione del sistema di Corporate Rating. Lo Shared Value all'interno del Bilancio Integrato di un gruppo bancario. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1-2-3-4.
- Cantele, S. (2006). La stakeholder scorecard: dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali. Giapichelli, Torino.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Cassandro, P.E. (1989). Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa. *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, (7/8).
- Chang, Y.K., Oh, W.Y., Jung, J.C., & Lee, J.Y. (2012). Firm size and corporate social performance: The mediating role of outside director representation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 486-500.
- Chen, K.H., & Metcalf, R.W. (1980). The relationship between pollution control record and financial indicators revisited. *The Accounting Review*, 55(1), 168-177.
- Chen, L., Feldmann, A., & Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, 170, 445-456.
- Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N., & Kim, M.S. (2013). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance?. *Journal of Management*, May 1, vol. 39, 4, 853-877.
- Clarkson, M.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, P.M., Li, Y., Richardson, G.D., & Vasvari, F.P. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144.
- Cochran, P.L., & Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.
- Coda, V. (1989). Etica e impresa: il valore dello sviluppo. *Rivista dei dottori commercialisti*, 5, 795.
- Coda, V. (1991). Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa. Giapichelli, Torino.
- Cohen, J.R., Holder-Webb, L., & Zamora, V.L. (2015). Nonfinancial information preferences of professional investors. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2): 127-153.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2018). Rilevanza (e materialità) nella disclosure non finanziaria. Marzo.
- Consob (2018). Regolamento di attuazione d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla

comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (GU n. 21 del 26 gennaio 2018).

Cooper, S. (2017). *Corporate social performance: A stakeholder approach*. Taylor & Francis.

Crane, A., Henriques, I., Husted, B.W., & Matten, D. (2017). *Measuring Corporate Social Responsibility and Impact: Enhancing Quantitative Research Design and Methods in Business and Society Research*. *Business & Society*, 56(6), 787-795.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

Damodaran, A. (2016). *Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance* (Vol. 324). John Wiley & Sons, NY.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.

Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Eccles, R.G., Krzus, M.P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(2), 65-71.

Eccles, R.G., Serafeim, G., Seth, D., & Ming, C.C.Y. (2013). *The Performance Frontier:*

*Innovating for a Sustainable Strategy: Interaction*. *Harvard business review*, 91(7), 17-18.

Endrikat, J., Guenther, E., & Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32(5), 735-751.

Ferrero, G. (1987). *Impresa e management*. Giuffrè, Milano.

Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Boston: Pitman, 13.

Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.

Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Frey, M. (2018). *Agenda 2030 e ruolo delle imprese*. *ImpresaProgetto*, n. 2.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom: With the assistance of Rose D. Friedman*. University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of the corporation is to increase its prof-

- its. *New York Times Magazine*, 13.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Fu, G., & Zeng, P. (2015). The relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: A literature review of twenty years. In *Education Management and Management Science: Proceedings of the International Conference on Education Management and Management Science (ICEMMS 2014)*, August 7-8, 2014, Tianjin, China (Vol. 7, p. 65). CRC Press.
- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 30(1), 676-693.
- Galbreath, J. (2013). ESG in focus: the Australian evidence. *Journal of business ethics*, 118(3), 529-541.
- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M.I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22.
- Giannessi, E. (1960). *Le aziende di produzione originaria*. Cursi, Pisa.
- Global Reporting Initiative (GRI) Global Sustainability Standards Board (GSSB) (2017). "Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure".
- Godfrey, P.C., Merrill, C.B., & Hansen, J.M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management journal*, 30(4), 425-445.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The quarterly journal of economics*, 118(1), 107-156.
- Grant, R.M. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino, Bologna.
- Griffin, J. J. (2000). Corporate social performance: Research directions for the 21st century. *Business & Society*, 39(4), 479-491.
- Griffin, J.J., & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & society*, 36(1), 5-31.
- Hammond, S.A., & Slocum, J.W. (1996). The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.
- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hummel, K., & Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure—Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), 455-476.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Jour-*

- nal of financial economics, 3(4), 305-360.
- Johansen, T.R. (2016). EU Regulation of Corporate Social and Environmental Reporting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 36(1), 1-9.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Kang, J.S., Chiang, C.F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134.
- Kim, K.H., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097-1118.
- Kim, M., & Kim, Y. (2014). Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 120-129.
- Lokuwaduge, C.S.D.S., & Heenetigala, K. (2017). Integrating environmental, social and governance (ESG) disclosure for a sustainable development: an Australian study. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 438-450.
- London Stock Exchange Group (2017). Revealing the full picture. Your guide to ESG reporting - Guidance for issuers on the integration of ESG into investor reporting and communication. February.
- Lu, W., Chau, K.W., Wang, H., & Pan, W. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002–2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195-206.
- Maas, K., Schalteggerand, S., Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Melnyk, S.A., Sroufe, R.P., Calantone, R., 2003. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management* 21 (3), 329–351.
- Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?. *Journal of business ethics*, 95(4), 571-601.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J.



- (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Vita e pensiero, Milano.
- Moon, J. (2002). The Social Responsibility of Business and New Governance. *Government and Opposition*, 37(3), 385-408.
- Moser, D. V., & Martin, P. R. (2012). A broader perspective on corporate social responsibility research in accounting. *The Accounting Review*, 87(3), 797-806.
- Muserra, A.L., Papa, M., & Grimaldi, F. (2018). Exploring the legitimacy of EU directive on non-financial and diversity information: evidence from Italian preparers and auditors. *Conference Proceedings – Annual Congress, European Accounting Association*. Milan, May-June.
- Neville, B.A., Bell, S.J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.
- Oekom (2018). *Corporate Responsibility Review 2018. The Materiality and Impact of Sustainability Research* (<http://www.oekom-research.com/homepage/english/2018-04%20oekom%20CR%20Review-EN.pdf>).
- Onesti, T. (1995). 'Fattori Ambientali' e comportamenti contabili. *Analisi comparata dei sistemi contabili di alcuni paesi industrializzati*. Giappichelli, Torino.
- Onesti, T., Romano, M., & Taliento, M. (2010). *Etica d'impresa e intangible assets*. In AA.VV., *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Il Mulino, Bologna.
- Onida, P. (1944). *Le dimensioni del capitale di impresa*. Giuffrè, Milano.
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2013). Influence of the environmental, social and corporate governance ratings on the economic performance of companies: An overview. *International Journal of Environmental Research*, 7(1), 105-112.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Preston, L.E., & O'bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business*

- & Society, 36(4), 419-429.
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112.
- Roberts, R.W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, organizations and society*, 17(6), 595-612.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of business ethics*, 32(2), 143-156.
- Rusconi, G. (1988). Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive. Giuffrè, Milano.
- Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Sciarelli, S. (2002). La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa. *Finanza, marketing e produzione*, 20(4), 5-17.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569-585.
- Sierra García, L., Zorio Grima, A., & García Benau, M.A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286-304.
- Stanwick, P.A., & Stanwick, S.D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 17(2), 195-204.
- Taliento, M. (2016). Value relevance delle risultanze di bilancio. Evidenza empirica per le emittenti ad alta capitalizzazione nel "dopo crisi". *Impresa Progetto*, n. 1, semestrale, 1-24.
- Taliento, M., Favino, C. Netti, A. (2019). Environmental, Social, and Governance Information Impact on Economic Performance: Evidence of a Corporate 'Sustainability Advantage' from Europe. *SUSTAINABILITY*, vol. 11(6), 1-26, March.
- Terzani, S. (1984). Responsabilità sociale dell'azienda. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, 8, 286-99.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management review*, 10(3), 540-557.
- Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of business ethics*,

82(2), 407.

Van Duuren, E., Plantinga, A., Scholtens, B. (2016). ESG Integration and the Investment Management Process : Fundamental Investing Reinvented. In: *Journal of Business Ethics.*; Vol. 138, No. 3. pp. 525-533.

Venturelli, A., Caputo, F., Cosma, S., Leopizzi, R., & Pizzi, S. (2017). Directive 2014/95/EU: Are Italian Companies Already Compliant?. *Sustainability*, 9(8), 1385.

Waddock, S.A., & Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.

Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science*, 19(1), 143-159.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-

261.

Wisebrod, J.M. (2007). Social impact ratings: how to make responsible investment appealing. *Finance & Bien Commun*, (2), 29-40.

Wu, M.L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163-171.

Zamagni, S. (2003). La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche. *Il ponte*, 59(10-11).

Zanda, G. (2015). *Fondamenti di economia aziendale*. Giappichelli, Torino.

Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè, Milano.

Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K. H. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, 171, 417-426.





# ***La CSR migliora i risultati economico-finanziari? I principali elementi del dibattito e alcuni suggerimenti per le imprese***

*di Valerio Pieri,  
Università degli Studi Roma Tre*

## ***1. Considerazioni introduttive***

Negli ultimi anni, all'evoluzione del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa (anche *corporate social responsibility* o, più brevemente, CSR) si sono accompagnati alcuni significativi interventi sul piano normativo e regolatorio (a livello nazionale e sovranazionale) e numerose iniziative di carattere volontario da parte delle imprese (su base individuale e associativa), talvolta incentrate principalmente su aspetti formali o di comunicazione, ma sempre più spesso estese all'ambito strategico, organizzativo e gestionale.

La sostenibilità – declinata nella triplice dimensione economica, sociale e ambientale – si è affermata quale fondamentale quadro di riferimento concettuale e valoriale sia per orientare lo sviluppo del sistema socio-economico nel suo complesso (Raworth, 2017), sia per guidare le scelte di CSR delle imprese.

Il presente contributo assume il punto di vista della singola impresa e di chi è chiamato alla responsabilità di orientarne il

comportamento e si pone l'obiettivo di chiarire se e in che modo la CSR possa contribuire positivamente ai risultati economico-finanziari, al di là delle valutazioni di carattere etico-morale o delle considerazioni di più ampia prospettiva sulle traiettorie più auspicabili per lo sviluppo complessivo del sistema socio-economico. Dopo alcune considerazioni sulle dimensioni del cambiamento in corso (secondo paragrafo) e sulle principali conclusioni degli studi accademici sull'argomento (terzo paragrafo), vengono formulate alcune brevi osservazioni sulle implicazioni pratiche di quanto evidenziato (quarto paragrafo).

## ***2. La rilevanza del cambiamento in corso***

Tra i cittadini dei vari paesi del mondo, a partire da quelli dei paesi più sviluppati, si è diffusa una crescente consapevolezza della necessità di ripensare profondamente il sistema economico. Dalla rivoluzione industriale ad oggi, i nostri modelli di



produzione e di consumo hanno consentito di realizzare uno straordinario sviluppo economico e sociale, ma mostrano limiti evidenti nel contesto di una popolazione mondiale che sta raggiungendo gli 8 miliardi (superiore di oltre 10 volte alla popolazione stimata del 1750) e che si avvia, entro il 2050, a superare i 10 miliardi.

Sono in azione almeno tre principali fattori di cambiamento: i) sul piano politico, i legislatori e i regolatori – soprattutto in Europa ma anche in molti altri rilevanti contesti internazionali – sentono una crescente pressione a favore dell'introduzione di regole, limitazioni e vincoli ai comportamenti non sostenibili (si pensi, ad esempio, alle politiche di contrasto alle emissioni, centrali nell'agenda della Commissione Europea); ii) sul piano della domanda di beni e di servizi, i consumatori sono sempre più attenti a conoscere da dove vengono i prodotti che acquistano e quanto sia sostenibile la relativa filiera; iii) sul piano dell'offerta di capitale e di lavoro, le imprese che dimostrano di essere sostenibili accedono più facilmente alle risorse finanziarie e attirano a sé i migliori talenti.

Le imprese, soprattutto le più grandi multinazionali operanti a livello globale, dedicano grande attenzione alla CSR e alla sostenibilità, realizzando notevoli investimenti, non soltanto sul piano della misurazione e della comunicazione esterna, ma anche nello sviluppo di prodotti, processi e modelli di business più sostenibili.

Abbiamo assistito, anche nel nostro paese, alla nascita di un fiorente mercato di servizi

per la sostenibilità, con varie società specializzate che offrono alle imprese competenze di tipo tecnico-ingegneristico, manageriale, amministrativo e legale, oltre che di comunicazione. Sono state definite sviluppate apposite certificazioni di qualità, che sempre più spesso diventano requisito essenziale o parametro qualitativo nelle gare d'appalto. Con la recente introduzione dell'obbligo per le imprese più grandi di pubblicare le informazioni di carattere non finanziario, si è definitivamente affermato un compito aggiuntivo per gli uffici amministrativi delle imprese e per i soggetti deputati alla revisione legale dei conti (Onesti, Romano, & Taliento, 2016). Si presentano molte opportunità, alle quali guardano con interesse gli ordini professionali, mediante la costituzione di apposite commissioni di studio e discussione e l'organizzazione sempre più frequente, anche a livello locale, di iniziative di approfondimento e di alta formazione.

La finanza *etica* e *verde* continua a crescere a livello globale, accendendo l'interesse delle imprese e richiedendo nuove specializzazioni, sia agli emittenti che agli istituti finanziari. Si pensi, ad esempio, ai *social* e *green bond*, cioè quei titoli obbligazionari in cui l'emittente si impegna ex ante a vincolare il capitale di credito raccolto a predefiniti progetti di investimento con elevati profili di sostenibilità sociale o ambientale. Operazioni estremamente complesse nelle quali gli emittenti devono dimostrarsi capaci di perimetrare progetti di investimento con le necessarie caratteristiche e di presentarli adeguatamente agli investitori specializzati,

i quali normalmente sono disposti ad accettare rendimenti inferiori a quelli di una emissione ordinaria. A tal fine, gli emittenti si dotano di strutture dedicate alla sostenibilità e necessitano di nuove competenze e del contributo di consulenti specializzati, anche per supportare, con pareri il più possibile autorevoli, la sussistenza delle condizioni per ricevere l'etichetta *social* o *green*. Ed ecco nascere anche il problema di definire standard internazionali, che fino a pochissimi anni fa non esistevano e che stanno prendendo faticosamente corpo, sotto l'occhio attento degli enti di vigilanza dei mercati, preoccupati da prodotti finanziari "vestiti" con etichette di successo che rischiano di abusare della buona fede degli investitori.

In conclusione, stiamo assistendo ad un'evoluzione profonda del sistema socio-economico nella direzione della sostenibilità, alla quale guardano con interesse crescente tutti i principali operatori economici, tentando di prevederne tempi e traiettorie di sviluppo.

### **3. Le principali conclusioni della letteratura internazionale**

Il tema della CSR non è affatto nuovo negli studi sull'impresa, seppure, nel tempo, il dibattito della letteratura internazionale si sia arricchito di alcune evoluzioni concettuali e di qualche affinamento della terminologia utilizzata. A mero titolo esemplificativo della profondità delle riflessioni a cui già da tempo erano perve-

nuti i Maestri dell'Economia Aziendale italiana, basti qui ricordare il pensiero dell'Onida: *«la non effimera prosperità dell'impresa (...) esige, non già la massimizzazione di un solo elemento, quale il profitto, ma la realizzazione di massimi simultanei progressivi, per quanto riguarda salari, dividendi e autofinanziamenti, dinamicamente insieme combinati e opportunamente contenuti al fine del loro mutuo rafforzamento (...) Nell'impresa, considerata come istituto economico sociale destinato a durare nel tempo, interessi apparentemente opposti si comporrebbero, così, convergendo verso il bene comune»* (Onida, 1965).

Negli ultimi anni, almeno in termini quantitativi, si è registrato uno straordinario sviluppo degli studi su CSR e sostenibilità. Utilizzando le più note banche dati citazionali (come, ad esempio, Scopus e Web of Science), si può osservare un incremento di 11 volte in 15 anni del numero di contributi qualificati contenenti "CSR" o "sostenibilità" tra le parole chiave: da meno di 500 nel 2003, ai quasi 5.500 articoli pubblicati nel solo 2018. Le stesse parole chiave "CSR" e "Sostenibilità" sono presenti nel titolo di 16 riviste riferibili specificamente all'ambito economico-aziendale, molte delle quali nate negli ultimi anni e alle quali si affiancano altre 76 riviste di altre discipline (prevalentemente di matrice tecnico-industriale).

Con particolare riferimento allo studio della relazione tra CSR e risultati economico-finanziari dell'impresa, la lettura sistematica della letteratura internazionale (Aguinis &

Glavas, 2012; Alshehhi, Nobanee, & Khare, 2018; Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014; Carroll & Shabana, 2010; Grewatsch & Kleindienst, 2017; Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008; Lee, 2008; Lu, Chau, Wang, & Pan, 2014; van Beurden & Gössling, 2008) mette in luce molteplici profili di complessità e temi aperti.

Tra i principali, in primo luogo, l'esistenza di molteplici definizioni di CSR: ben 37 quelle censite in uno studio del 2006 (Dahlsrud, 2006). Dalle difficoltà di trovare una definizione univoca e condivisa derivano ulteriori interrogativi: chi definisce quali possano essere gli obiettivi della CSR? Ciascuna azienda può essere libera di definire i propri obiettivi di CSR? Quali soggetti e organi, interni o esterni all'azienda, possono prendere una decisione così rilevante? A chi può essere affidato il controllo dei risultati e secondo quali criteri? Quesiti ancora senza risposta, che spiegano, ad esempio, le numerose iniziative a livello nazionale e internazionale per la definizione di *framework* condivisi sulla CSR e sulla sostenibilità.

In secondo luogo, la variabilità delle possibili prospettive di osservazione e metriche di valutazione. Possono distinguersi una visione ristretta, che si concentra sul collegamento diretto della CSR con i risultati economico-finanziari (concentrandosi, di solito, sui risparmi di costi) e una visione ampia, che considera anche i collegamenti indiretti con i risultati aziendali o, in altri termini, gli effetti della CSR su altre variabili, c.d. intercorrenti (Onesti, 1989), che

incidono direttamente sui risultati. Per quanto concerne le metriche di valutazione, occorre distinguere l'ottica aziendale e la prospettiva super-aziendale, evitando anche di confondere la dimensione economica e quella etico-morale. Le misurazioni, peraltro, scontano la frequente differenza tra la CSR effettiva (a livello di strategie, processi gestionali, ecc.) e quella comunicata e percepibile all'esterno: da un lato, vi possono essere aziende eccellenti nel comunicare, ma carenti nella sostanza, e, dall'altro lato vi possono essere aziende particolarmente virtuose in termini di CSR, talvolta anche in modo inconsapevole, ma poco capaci di comunicarlo all'esterno. Vi è infine da considerare il possibile problema di endogeneità o causalità inversa: la CSR produce risultati migliori oppure sono le imprese che generano risultati particolarmente positivi (magari, semplicemente, perché operano in contesti molto favorevoli, ad esempio in una condizione di monopolio) ad avere le risorse per investire maggiormente sulla propria CSR?

In terzo luogo, le caratteristiche dell'impresa e del contesto in cui è inserita possono incidere fortemente sulle relazioni tra CSR e risultati. Particolarmente rilevanti le dimensioni aziendali (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013; Russo & Perrini, 2010), il modello di business e il settore di appartenenza, le relazioni con gli *stakeholder* (Barnett, 2007; Perrini, Russo, Tencati, & Vurro, 2011). Inoltre, possono rilevare i fattori ambientali del contesto in cui

opera l'azienda (Onesti, 1995), che limitano la validità di paradigmi, metodi e strumenti sviluppati in contesti socio-economici diversi.

Infine, anche se il bene comune e l'interesse delle imprese presentano ampie aree di sovrapposizione, non sono sempre coincidenti. È apertissimo il dibattito su quanto sia opportuno chiedere alle imprese di mettere da parte, su base totalmente volontaria, le valutazioni di economicità aziendale e di destinare le proprie risorse in progetti magari di elevato valore sociale ma privi di adeguati ritorni economici, andando a svolgere di fatto le funzioni che nel sistema economico sono normalmente assegnate allo Stato o al terzo settore. Peraltro, con il rischio, nelle imprese in cui proprietà e management sono separati, che una CSR misurata in modo poco rigoroso possa diventare la giustificazione di manager poco capaci per risultati inferiori alle aspettative e ai concorrenti.

Assumendo il punto di vista di chi ha la responsabilità di guidare l'impresa, le conclusioni più condivise dalla letteratura internazionale - seppure nell'ambito di un dibattito vivo e molto aperto - possono essere compendiate come segue:

- i) è dimostrata l'esistenza di una relazione positiva tra CSR e risultati economico-aziendali, che giustifica pienamente l'attenzione degli operatori economici sull'argomento;
- ii) si tratta di una relazione complessa, che trova una ragionevole spiegazione nell'esistenza di un collegamento tipo indi-

retto, cioè mediato da variabili intercorrenti (come, ad esempio, la reputazione tra i clienti, il grado di soddisfazione dei dipendenti, ecc.); sono queste ultime ad incidere direttamente sui risultati ed è attraverso il loro miglioramento la CSR può generare effetti positivi sul piano economico-finanziario;

- iii) la CSR si dimostra conveniente nella misura in cui riesce a incidere positivamente e significativamente sulle variabili intercorrenti da cui dipendono i risultati economico-finanziari dell'impresa; negli altri casi, la CSR non trova giustificazione economico-finanziaria, anche se potrebbe trovare giustificazioni di altro tipo (filantropiche, etico-morali, ecc.);
- iv) il quadro delle variabili intercorrenti cambia da azienda ad azienda e si può modificare nel corso del tempo: per la loro individuazione è necessario pertanto un approccio analitico, caso per caso, che prenda in considerazione le specifiche caratteristiche del sistema aziendale e il sistema delle relazioni con gli *stakeholder*, interni ed esterni (dipendenti e collaboratori, clienti, fornitori, comunità di riferimento, istituzioni pubbliche, portatori di capitali di rischio e di credito, ecc.).

I benefici economici associati alla CSR possono essere ricondotti a tre principali categorie:

- *la riduzione di costi e di rischi*. Ad esempio, i dipendenti e i collaboratori possono accettare una minore remunerazione se il contesto organizzativo è particolarmente

inclusivo o se il modello di business adottato è particolarmente sostenibile. Ancora, l'impegno sui temi ambientali o le attività filantropiche sul territorio possono perfino tradursi in minori sanzioni nei casi in cui, nonostante gli sforzi, si verificano incidenti o siano riscontrate irregolarità (si parla di un "effetto alone" a protezione delle imprese con una riconosciuta CSR); in altri casi, l'impegno volontario delle imprese su temi particolarmente sentiti dall'opinione pubblica può rivelarsi decisivo per scongiurare il rischio di dover sopportare interventi troppo decisi da parte del legislatore o dei regolatori, mantenendo pienamente il potere di decidere autonomamente il grado di complessità, la declinazione e l'onerosità degli interventi;

- la *creazione di un vantaggio competitivo*: la CSR può diventare il motivo per cui un determinato *stakeholder* può preferire un'azienda rispetto ad un'altra; ad esempio, è stato dimostrato che la CSR può aumentare la fedeltà dei clienti e può attrarre i capitali degli investitori etici e i migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro;
- lo *sviluppo della reputazione e della legittimazione dell'impresa* (quest'ultima intesa quale percezione diffusa che le azioni dell'impresa siano pienamente in linea con i valori condivisi nel contesto etico-sociale di riferimento). Reputazione e legittimazione si possono tradurre in un generale miglioramento delle relazioni con gli interlocutori chiave dell'impresa, non soltanto con clienti e fornitori, ma ad

esempio anche con le istituzioni pubbliche di riferimento, i regolatori, le autorità di vigilanza, ecc. Le campagne di marketing sociale e la pubblicazione volontaria di report sui temi più rilevanti dalla CSR, oltre i meri obblighi di legge, sono i tipici strumenti utilizzati dalle imprese in questo ambito.

#### **4. Osservazioni conclusive**

Nel rimarcare nuovamente quanto il dibattito sulle relazioni tra CSR e risultati economico-finanziari sia ampio e ancora molto aperto (ad esempio sulla definizione stessa di CSR e sulla declinazione degli obiettivi che le imprese dovrebbero perseguire), è possibile formulare alcune osservazioni conclusive, distinguendo il punto di vista delle imprese più grandi da quello delle imprese piccole e medie.

Le grandi imprese dispongono normalmente delle risorse necessarie per sviluppare la propria CSR, per mantenersi aperte al confronto con le altre imprese e per partecipare attivamente alle iniziative più autorevoli a livello nazionale e internazionale. Opportunamente supportati dai propri manager e consulenti, i vertici delle grandi aziende possono definire diversi gradi di coinvolgimento sui vari temi della CSR, in base al rilievo strategico e all'entità dei benefici ottenibili. Possono scegliere la posizione di semplici *osservatori* oppure impegnare la propria azienda in iniziative concrete. In questo senso, possono limitarsi all'adozione delle pratiche più apprezzate e diffuse tra le aziende del proprio contesto di



riferimento (comportandosi pertanto da *imitatori*) oppure possono assumere un impegno maggiore, fino anche a porsi l'obiettivo di diventare *innovatori* e *punti di riferimento* per le aziende comparabili, accedendo ai tipici vantaggi dei *first mover*.

Tra gli ambiti di CSR frequentemente sottovalutati, vale la pena ricordare: il coinvolgimento diretto e sistematico del Consiglio di Amministrazione; l'impegno per la concreta attuazione dei principi di condotta e delle politiche aziendali; l'introduzione di sistemi di misurazione della sostenibilità, magari con l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei sistemi di incentivazione del management; il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle decisioni chiave di CSR; l'introduzione di strumenti di comunicazione esterna e di *reporting*, ulteriori rispetto agli obblighi di legge; la verifica della sostenibilità e della reputazione dei partner commerciali e dei fornitori, nell'ambito di sistemi più ampi di *reputation management*; il *facility management* orientato alla sostenibilità e non soltanto all'efficienza; il monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti, esteso a tutti i livelli dell'organizzazione.

Nelle piccole e medie imprese può essere più facile rinviare le riflessioni sulle opportunità e sui rischi associati alla crescente importanza dei profili di sostenibilità delle strategie e della gestione aziendale. Queste imprese, sovente a gestione familiare, vivono contesti di elevata competizione e non possono permettersi di investire energie e risorse senza avere la ragionevole prospettiva di un ritorno economico positivo, che

consenta loro di mantenere elevati livelli di efficienza e di centrare gli obiettivi fondamentali della sopravvivenza e dello sviluppo dimensionale, attraverso il puntuale rispetto del criterio dell'economicità aziendale. Le condizioni attuali del sistema economico complicano ulteriormente lo scenario, mettendo a rischio, in molti casi, gli equilibri e la sopravvivenza anche nel breve periodo.

Tuttavia, tale è la rilevanza delle dinamiche economiche e sociali connesse alla CSR e alla sostenibilità, che rimanere in una posizione di totale indifferenza non soltanto è molto difficile, ma va considerato anche poco prudente: perfino le imprese più profittevoli, se presentano limiti evidenti sotto i profili della CSR e della sostenibilità dei modelli di business, potrebbero non sopportare le pressioni esterne, in una prospettiva non necessariamente di lungo periodo. In primis, dovrebbe quindi essere la prudenza ad imporre agli imprenditori (e ai professionisti qualificati che li affiancano e che li possono consigliare) di non trascurare una riflessione approfondita sulla CSR e sulla sostenibilità. Sottovalutare il rischio associato ai cambiamenti in atto a livello globale può avere conseguenze esiziali: può essere sufficiente l'eliminazione di un incentivo (per non parlare dell'introduzione di disincentivi, divieti, requisiti e adempimenti onerosi, ecc.) per mettere fuori mercato un'impresa medio-piccola (si pensi, ad esempio, a quanto sta accadendo alle imprese della filiera del carbone o ai produttori di componentistica per veicoli diesel a causa dell'emergenza climatica).

Accanto alla prudenza, lo spirito imprenditoriale, opportunamente alimentato, potrebbe facilmente intuire le opportunità associate ai cambiamenti in corso. Lo sviluppo sostenibile non contempla la cancellazione dei bisogni di beni e servizi delle persone, ma impone di modificarne i modelli di produzione e di consumo in una logica circolare. All'interno di molte imprese medio-piccole ci sono le energie e le capacità per anticipare il cambiamento e coglierne le opportunità di sviluppo.

Le realtà associative territoriali e nazionali possono svolgere un ruolo prezioso per diffondere consapevolezza, informazioni e supporto metodologico per la conduzione delle necessarie riflessioni.

È consigliabile, per gli imprenditori, avvicinarsi alla CSR e alla sostenibilità senza pregiudizi, con l'obiettivo di acquisire una propria idea su cosa possano significare concretamente gestione responsabile e sostenibilità nel contesto della propria impresa e su come attivare il meccanismo virtuoso che – come ampiamente dimostrato dalla letteratura internazionale - collega la CSR ai risultati economico-finanziari. Nessuno meglio dell'imprenditore stesso, eventualmente assistito da professionisti qualificati, può essere capace di analizzare nell'ottica della sostenibilità la propria azienda, il proprio modello di business, il proprio modello organizzativo, le relazioni con i principali *stakeholder*. Le piccole e medie imprese hanno una straordinaria capacità di sottovalutare se stesse, quello che già fanno, e di

tacerlo ai propri interlocutori. Si pensi, ad esempio, al rapporto con i dipendenti, che nel caso delle PMI è spesso caratterizzato da una stabilità, da una reciproca attenzione, da una grande vicinanza del datore di lavoro, anche nei momenti di difficoltà. Un aspetto che tende a perdersi nelle grandi imprese. O anche il contributo che molte imprese danno al territorio di riferimento, altro ambito chiave di sostenibilità. Per questi motivi, è molto probabile che da una semplice riflessione sulla situazione esistente possano emergere ambiti nei quali l'azienda già dimostra nei fatti un comportamento sostenibile (o comunque più sostenibile di altre aziende del proprio settore), che potrebbero essere misurati, comunicati e valorizzati.

## Bibliografia

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability*, 10(2), 494.  
<https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 32(3),

- 794-816.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275520>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(15), 42–56.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2017). When Does It Pay to be Good? Moderators and Mediators in the Corporate Sustainability–Corporate Financial Performance Relationship: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 383–416.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2852-5>
- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Crabe, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Seigel (Eds.), *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility* (pp. 83–112). Oxford University Press.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., & Pan, W. (2014). A decade’s debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: A critical review of empirical studies 2002–2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195–206.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.072>
- Onesti, T. (1989). L’efficienza dell’impresa privata e il ruolo del management: alcune considerazioni critiche. *Dirigenza Bancaria*, 1.
- Onesti, T. (1995). *Fattori ambientali e comportamenti contabili. Analisi comparata dei sistemi contabili di alcuni paesi industrializzati*. Torino: Giappichelli.
- Onesti, T., Romano, M., & Taliento, M. (2016). *Il bilancio di esercizio nelle imprese. Dal quadro concettuale di riferimento alle nuove regole contabili*

- nazionali e internazionali*. Giappichelli. 5196(17)30028-1
- Onida, P. (1965). *Economia d'Azienda*. Torino: Utet.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., & Vurro, C. (2011). Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 102(SUPPL.), 59–76. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1194-1>
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The Lancet Planetary Health*, 1(2), e48–e49. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)
- van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>







# La Responsabilità Sociale d'Impresa come strumento di gestione

di Massimo Proietti & Vincenzo Fortunato,  
Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A.

## 1. I fenomeni globali alla base della nascita della Corporate Social Responsibility (CSR)

Il Protocollo di Kyoto sul riscaldamento globale, redatto nel 1997 e vigente a partire dal 2005 in quasi tutti gli Stati, ha rappresentato solo il primo di una lunga serie di accordi internazionali che hanno sancito la necessità di regolamentare le emissioni di gas ad effetto serra (GHGs) in atmosfera, per prevenire strutturalmente i cambiamenti climatici a livello planetario, dei quali molti studi scientifici e cronache quotidiane testimoniano, ormai, l'esistenza.

A tale situazione, si è aggiunta negli anni quella relativa al consumo delle risorse energetiche e di materie prime del pianeta, che ha raggiunto nell'ultimo periodo livelli tali per cui recentissimi studi stimano che nel 2050 possa venire posta a rischio la stessa sussistenza del genere umano<sup>1</sup>.

Una delle poche buone notizie collegate alla grande crisi globale scoppiata nel 2007 è stata la riduzione verticale dei consumi di energia elettrica, registratasi nel periodo 2008-2009, a causa del crollo della produzione industriale in varie zone del mondo e

del conseguente calo delle emissioni di gas serra, p. es., nell'Unione Europea (-7,24% su base annua)<sup>2</sup>.

Com'è ampiamente dimostrato, l'attività umana contribuisce in diversi ambiti all'emissione di gas serra, in particolare la famigerata CO<sub>2</sub> (76% del totale), la quale deriva per il 65% del totale dei GHGs dall'utilizzo di combustibili di origine fossile e da processi industriali<sup>3</sup>.

L'impatto sull'ambiente si ripercuote sulla società e sulle stesse imprese che lo producono.

Anche come critica al tradizionale monolitico modello di creazione di valore finanziario per gli azionisti, un noto articolo di Michael E. Porter e Mark R. Kramer su Harvard Business Review (gennaio-febbraio 2011), introducendo il concetto di creazione di *shared value* (CSV), ovvero di condivisione del valore generato attraverso le attività di *business* di un'impresa, fornisce elementi di nuova legittimazione al capitalismo delle grandi *corporation*, che molti scandali internazionali avevano minato nella prima decade del secondo millennio,

<sup>1</sup> Existential climate-related security risk: A scenario approach National Centre for Climate Restoration -www.breakthroughonline.org.au.

<sup>2</sup> Eurostat.

<sup>3</sup> The Intergovernmental Panel on Climate Change - ONU.

per precise responsabilità di alcune di esse. Nel loro intervento, gli autori ricordano il concetto di esternalità, intese come conseguenze dell'attività d'impresa, quali l'inquinamento o l'insorgere di costi sociali da esse prodotti, che nel "pensiero neoclassico" si riteneva le aziende non dovessero sostenere. Tale approccio per due secoli ha impedito che le imprese ricomprendessero tra le proprie strategie le dimensioni ambientale e sociale, creando di fatto la questione reputazionale che negli ultimi 20 anni è esplosa per molte società a livello internazionale.

Dal crollo della reputazione e dalle penali miliardarie per casi di illiceità dei comportamenti, al conseguente impatto sui conti il passo è stato breve, per cui la reazione di grandi fondi di investimento come Blackrock è stata netta ed esplicita e ha contribuito non poco alla nascita di indicatori cosiddetti ESG (*Environmental, Social, Governance*), per la verifica continua della capacità di un'impresa, quale sua precisa responsabilità, di produrre sviluppo sostenibile nel lungo periodo, assieme alla sua efficacia di generare valore da distribuire all'esterno del proprio perimetro di *business*.

## **2. Il ruolo delle Nazioni Unite (SDGs)**

La Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile del 2012 (Conferenza di Rio sui cambiamenti climatici) ha avviato il negoziato per la definizione dell'Agenda 2030 e degli SDGs (*Sustainable Development Goals*) con l'adozione del documento "Il fu-

turo che vogliamo" (*The Future We Want*). Per la prima volta in oltre 20 anni di mediazione da parte delle Nazioni Unite, è stato adottato da tutte le Nazioni un accordo vincolante e universale sul clima, con una importante partecipazione dei governi, delle organizzazioni, delle imprese e della società civile.

Nel porre al centro dell'impegno comune lo sviluppo sostenibile e non più solo la crescita in termini meramente economici, l'Agenda 2030 rappresenta la conclusione del lunghissimo processo negoziale delle Nazioni Unite sul tema, iniziato nel 1987 con la pubblicazione del Rapporto della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo (Commissione Brundtland) "Our Common Future" in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

Il 2015 è stato l'anno conclusivo di questo processo, culminato con due eventi che hanno definito diversi aspetti cruciali dell'Agenda: la conferenza di Addis Abeba sul finanziamento allo sviluppo (luglio) e la Conferenza COP21 di Parigi sul cambiamento climatico (dicembre). Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, corredata da una lista di 17 obiettivi e 169 target che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta e che dovranno essere raggiunti da tutti i Paesi del mondo entro il 2030.

L'ONU esercita il controllo sull'effettiva adozione dell'Agenda 2030, grazie all'*High-level Political Forum on Sustainable Develop-*

ment che si riunisce annualmente a livello ministeriale presso il Comitato Economico e Sociale (ECOSOC) dell'ONU e ogni quattro anni presso l'Assemblea generale con la partecipazione di capi di Stato e di governo.

### **3. Il Piano d'azione UE per l'affermazione di modelli di crescita sostenibile**

Come detto, le Nazioni Unite hanno dato il via a un percorso virtuoso che coinvolge Stati, istituzioni nazionali ed internazionali e imprese e che riguarda finanza, economia e politica; tuttavia anche l'Unione Europea ha giocato e gioca un ruolo di primaria importanza.

Il 28 novembre 2018 l'Unione, rispondendo alle richieste del parlamento e del Consiglio europeo, ha adottato una visione strategica a lungo termine per un'economia prospera, moderna, competitiva e climaticamente neutrale entro il 2050<sup>4</sup>. L'obiettivo è quello di raggiungere entro tale data un'economia a basse emissioni di carbonio, riducendo le emissioni di gas a effetto serra dell'80% rispetto al 1990, senza però ricorrere a crediti internazionali. Per raggiungere tale modello di economia sostenibile è necessario investire su soluzioni tecnologiche innovative, ricerca e valide politiche industriali, trasformando tutti i principali settori coinvolti nel cambiamento: dalla produzione di energia ai trasporti, dall'edilizia all'agricoltura.

La strategia per il 2050 riguarda, in particolare:

- efficienza energetica;
- energie rinnovabili;
- mobilità intelligente e pulita;
- economia circolare;
- infrastrutture intelligenti e interconnessioni;
- bioeconomia;
- stoccaggio del carbonio.

L'investimento previsto è di circa 270 miliardi di euro entro il 2050, circa l'1,5% del PIL europeo all'anno; le imprese possono ottenere importanti incentivi in settori come economia circolare, R&D e *partnership* per l'innovazione.

L'8 marzo del 2018 la Commissione europea ha presentato il nuovo piano d'azione dell'Unione Europea per finanziare la crescita sostenibile<sup>5</sup>, che si pone l'obiettivo di definire un *framework* e una tassonomia per gli investimenti sostenibili. In particolare, secondo il piano, la finanza dovrebbe:

- riorientare i flussi di capitali verso investimenti responsabili che promuovano una crescita responsabile e sostenibile;
- gestire i rischi finanziari derivanti da questioni ambientali e sociali, ad esempio l'esaurimento delle risorse naturali o i cambiamenti climatici;
- promuovere la trasparenza e la visione di lungo periodo nelle attività economico-finanziarie.

Il perseguimento di questi obiettivi dovrebbe far propendere gli investitori verso investimenti che garantiscano un solido ri-

<sup>4</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC077>.

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097>.

torno finanziario che non prescinda però dal miglioramento qualitativo di ambiente e società, incentivando una crescita sostenibile e di lungo periodo delle imprese.

#### **4. L'evoluzione della governance aziendale (dalla massimizzazione dei profitti per gli shareholder alla creazione di valore per gli stakeholder – la governance integrata)**

La ricerca “C.d.A. e politiche di sostenibilità – III ed. Rapporto 2018 – La Governance della Sostenibilità nelle imprese quotate italiane”<sup>6</sup> – ha confermato come l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella *corporate governance* delle aziende italiane sia in continua evoluzione e come crescano le aziende che attribuiscono le responsabilità sociali e ambientali collegialmente al C.d.A. o a un comitato in seno allo stesso, al quale, nella maggior parte dei casi, sono attribuite più deleghe relative alla gestione di sostenibilità e rischi.

Il processo di integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella *corporate governance* ha conosciuto, difatti, una importante crescita a partire dal 2016, anno di entrata in vigore della revisione del codice di autodisciplina delle società quotate, divenendo di fatto irreversibile. In merito alla maturità di integrazione degli aspetti di so-

stenibilità nella *governance*, la situazione italiana a oggi è più evoluta rispetto a quella osservabile nel Regno Unito: negli ultimi anni è stato quindi colmato il divario che storicamente vedeva le aziende britanniche all'avanguardia rispetto a quelle italiane per quanto attiene alla sostenibilità.

L'indagine ha messo inoltre in evidenza una crescente diffusione dei sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità. Gli aspetti sociali e ambientali sono a oggi sempre più identificati come determinanti per il successo delle aziende, tanto che, a titolo esemplificativo, 16 delle 40 aziende del FTSE-MIB (40%) hanno legato il compenso variabile del C.d.A. e del *top management* al conseguimento di risultati sociali e ambientali, principalmente attraverso il *Management by Objectives*. Più di due terzi delle aziende che prevedono per il C.d.A. compensi legati alla sostenibilità li attribuiscono anche all'A.D., rispetto al quale il peso delle componenti legate alla sostenibilità sul compenso variabile complessivo si attesta mediamente intorno al 12%, con estremi che vanno dall'1% al 20%.

Dallo studio è emersa una stretta relazione tra la presenza di comitati responsabili della sostenibilità e le scelte effettuate in merito alla pubblicazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) a testimonianza dell'importante impatto che la *corporate governance* può esercitare su quest'ultima.

Ad esempio, risulta che la presenza congiunta di comitati e sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità garantisca l'assunzione di un maggiore impegno del-

<sup>6</sup> Il terzo rapporto “C.d.A. e politiche di sostenibilità” è stato realizzato dal CSR Manager Network e dai ricercatori di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Assonime.

l'azienda nella redazione della DNF nella quale, nonostante l'estensione inferiore in termini di pagine (in media 84), si riporta un importante numero di indicatori GRI (33% vs 24%).

## **5. Le competenze del board in tema di sostenibilità e il ruolo dei comitati**

La Relazione 2018 sull'evoluzione della *corporate governance* delle società quotate<sup>7</sup> evidenzia la preminente importanza di un'adeguata professionalità e competenza dei componenti del Consiglio (a prescindere dalla qualifica formale di indipendenza), così come la necessità di predisporre adeguate procedure per la successione degli esecutivi e del *management*, che prevedano il coinvolgimento degli azionisti diversi da quello di controllo.

Un'adeguata composizione del Consiglio di Amministrazione costituisce un presupposto fondamentale per una efficace gestione dell'impresa<sup>8</sup>.

La competenza dei consiglieri non è però

<sup>7</sup> La Relazione 2018 sull'evoluzione della *corporate governance* delle società quotate è pubblicata dal Comitato per la Corporate Governance, costituito, nell'attuale configurazione, nel giugno del 2011, ad opera delle Associazioni d'impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e di investitori professionali (Assogestioni) insieme a Borsa Italiana S.p.A.

<sup>8</sup> In quest'ottica, il Codice di Autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana (2018) non solo raccomanda agli emittenti di applicare criteri di diversità, non solo di genere, per la composizione del Consiglio, nel rispetto dell'obiettivo prioritario di assicurare adeguata competenza e professionalità di tutti i suoi membri, ma ha sviluppato nel tempo numerose *best practice* che spingono il Consiglio stesso, insieme al Comitato nomine, a occuparsi di tali aspetti: l'autovalutazione, la definizione di orientamenti e/o politiche sulla sua composizione, la definizione dei piani di successione.

contraddistinta soltanto dal loro profilo professionale, dovendo essere curata e accresciuta costantemente in relazione alle evoluzioni dell'ampissimo quadro di riferimento non solo di *business*, ma anche legislativo, regolamentare e autodisciplinare.

A tal fine, il criterio applicativo 2.C.2. del Codice attribuisce un ruolo preminente al presidente del C.d.A. nella cura di adeguati approfondimenti a consiglieri e sindaci, non solo di prima nomina ma anche durante l'intero mandato auspicando, in particolare, sufficienti sessioni di approfondimento sulla gestione dei rischi.

La crescente importanza strategica della Sostenibilità per le imprese può essere, infatti, riscontrata dall'analisi delle competenze specifiche rappresentate nei C.d.A., e dei diversi programmi di *induction* previsti per i consiglieri.

Rivolgendo l'attenzione alle competenze, i risultati dell'indagine "C.d.A. e politiche di sostenibilità", pubblicata nel 2017<sup>9</sup>, evidenziano, ad esempio, che, nonostante il numero delle imprese quotate FTSE MIB che considerano la sostenibilità nell'insieme di competenze/esperienze rappresentate nel C.d.A. sia cresciuto significativamente negli ultimi anni (cfr. Figura 1), il numero di imprese il cui C.d.A. manifesta competenze sui temi socio-ambientali è in leggera flessione rispetto alla precedente edizione della ricerca.

Se ne desume che, in mancanza di una

<sup>9</sup> II ed. Rapporto 2017 "La Governance della Sostenibilità nelle imprese quotate italiane" realizzato dal CSR Manager Network e dai ricercatori di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Assonime.



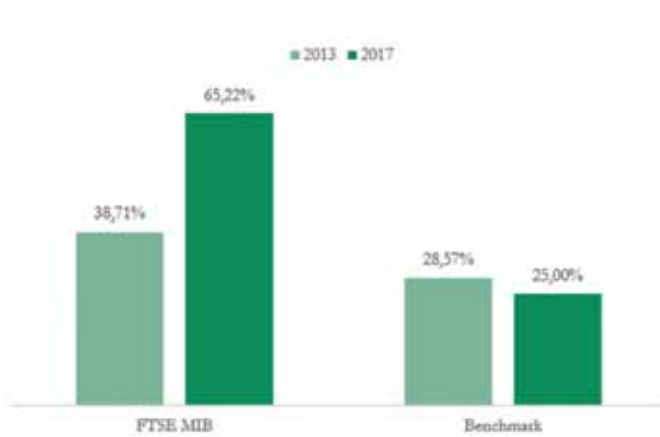


Figura 1  
La sostenibilità è considerata nel mix di competenze/esperienze rappresentate nel C.d.A.

spinta esterna, la maggioranza delle imprese è restia a modificare la propria struttura di *governance*.

Rivolgendo l'attenzione alle specifiche competenze dei singoli membri del C.d.A., è stato chiesto alle imprese di indicare in che misura il Consiglio è composto da membri con competenze/esperienze specifiche sui temi di sostenibilità, siano essi sociali e/o ambientali. I risultati hanno messo in evidenza che più piccolo è il C.d.A., maggiore è la percentuale dei suoi componenti che contribuisce al Consiglio con competenze/esperienze socio-ambientali. Questo dato può essere determinato dall'esistenza di una significativa soglia standard di membri con competenze socio-ambientali, che non varia all'aumentare della dimensione del Consiglio stesso (cfr. Figure 2 e 3).

Si evidenzia, infine, che la costituzione di comitati del C.d.A. dedicati alla sostenibilità è sempre più diffusa<sup>10</sup>, in parte anche quale

<sup>10</sup> In particolare:

- è cresciuta dal 70% all'80% la quota delle aziende del FTSE-MIB (ormai 32/40) che hanno attribuito a un comitato del C.d.A. le deleghe relative alle tematiche sociali e ambientali;
- di queste, quasi 3 su 4 (23/32) hanno attribuito la responsabilità della sostenibilità a un



Figura 2  
Membri del C.d.A. con competenze/esperienze su temi di sostenibilità (%)

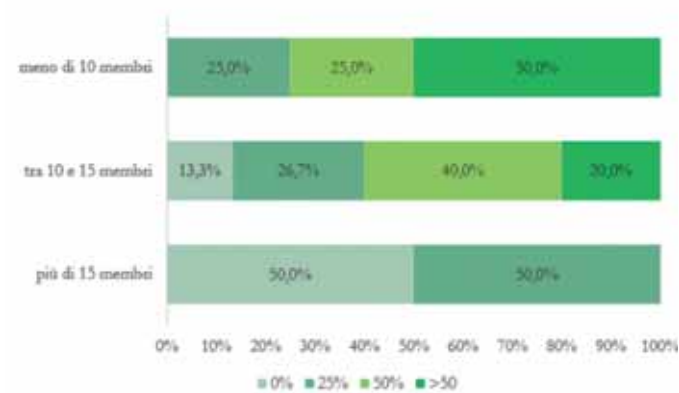


Figura 3  
Dimensione del C.d.A. delle imprese FTSE MIB e competenze su temi di sostenibilità (%)

conseguenza dell'entrata in vigore delle norme sull'obbligo di dichiarazione non finanziaria (DNF) per le aziende di grandi dimensioni. Inoltre, emerge che la sostenibilità è stata integrata nei modelli di governance delle aziende italiane con livelli in linea con quanto osservato nel Regno Unito (tradizionalmente concepito come d'avanguardia).

## 6. Il posizionamento della CSR

La funzione di CSR all'interno delle aziende sta conoscendo importanti evoluzioni: fino ad oggi la sostenibilità è stata gestita dai ver-

comitato che racchiude una pluralità di deleghe (a esempio "territorio e sostenibilità", "controllo e rischi e sostenibilità", "nomine e sostenibilità"), ma allo stesso tempo sono cresciute le aziende che hanno costituito un comitato dedicato in modo esclusivo alla sostenibilità (da 5 a 6).

tici aziendali per il tramite di funzioni di staff, come quella di comunicazione o gestione dei rischi, o è stata integrata sotto la direzione del CFO o alternativamente, nelle imprese di maggiori dimensioni, è stata prevista un'apposita funzione con a capo un *CSR Manager*, deputata alla raccolta e rielaborazione dei dati per la redazione del bilancio di sostenibilità.

Il cambiamento, non solo gestionale, ma anche culturale, che ha accompagnato l'integrazione della sostenibilità all'interno delle aziende ha fatto sì che progressivamente tutte le funzioni aziendali venissero coinvolte in questo processo di profonda trasformazione e di ricerca di opportunità di miglioramento, anche grazie alla individuazione di appositi referenti della sostenibilità nelle diverse strutture e all'organizzazione di *task force* inter-funzionali in ottica di mutua collaborazione.

Il Rapporto pubblicato da CSR Manager Network ed Altis nel 2017 testimonia che il ruolo del *CSR Manager* sta subendo un progressivo mutamento: da promotore di iniziative volte ad integrare la sostenibilità all'interno dell'azienda a *driver* di un cambiamento della cultura aziendale, per una maggiore collaborazione tra le diverse strutture aziendali, che interagisce in prima persona e con frequenza con il comitato responsabile della sostenibilità per la definizione degli indirizzi strategici, con il C.d.A. nel suo complesso per la valutazione dei rischi sociali e ambientali e con l'Amministratore Delegato (A.D.).

Perché ciò sia possibile, è necessario un vero e proprio cambiamento culturale che investe l'azienda e tutti i dipendenti e che passi attraverso la diffusione di *soft skills* come la disponibilità a collaborare e la capacità di fare squadra e condividere.

### **La rendicontazione non finanziaria e le buone pratiche (progetti e attività)**

Il D.lgs. 254/2016, recependo nell'ordinamento nazionale la direttiva europea 2014/95/UE, ha introdotto l'obbligo, per gli enti di interesse pubblico che rispondono a specifici requisiti<sup>11</sup>, di redigere un'apposita dichiarazione di carattere non finanziario in merito ad aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta alla corruzione. La dichiarazione non finanziaria (DNF) si pone, dunque, come prima formale comunicazione che le imprese si impegnano a redigere e che assolve un'importante funzione di trasparenza nei confronti di investitori e *stakeholder*: per i primi diviene infatti strumento di valutazione dell'investimento, al pari dei classici indici di bilancio; per i secondi (cittadini, istituzioni, consumatori) un mezzo di informazione sulle attività e sulle *performance* non strettamente finanziarie dell'azienda.

<sup>11</sup> Gli enti di interesse pubblico redigono per ogni esercizio finanziario una dichiarazione conforme a quanto previsto dall'articolo 3 del D.lgs. 254/2016, qualora abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario, un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.

La DNF, infatti, richiede una descrizione del modello aziendale, informazioni sulle politiche praticate e sui risultati ottenuti, nonché sui principali rischi non finanziari connessi agli aspetti del decreto e sulle modalità di gestione degli stessi<sup>12</sup>.

Bisogna rilevare, poi, che un numero sempre maggiore di imprese, non classificate quali enti di interesse pubblico, fa propri i principi della responsabilità sociale e adotta modelli di comportamento sostenibili, rendicontando le proprie *performance* e i propri impatti economici, sociali ed ambientali su base volontaria.

I risultati di un'analisi svolta da KPMG e Nedcommunity nel 2018 su un campione di 205 società (202 enti di interesse pubblico e 3 società non tenute alla redazione della DNF) consentono di fare un bilancio in merito al primo anno di applicazione del D.lgs. 254/2016, in particolare sulle prassi applicative diffuse, i principali *trend* e la gestione e rendicontazione delle tematiche ESG.

Il 59% delle aziende ha redatto la DNF per la prima volta a seguito del decreto, mentre il 41% (solitamente imprese di grandi dimensioni) aveva già pubblicato un *report* di sostenibilità prima del 2017.

Inoltre 143 aziende hanno pubblicato una relazione distinta, mentre 44 hanno fatto coincidere la DNF con un'apposita sezione della relazione sulla gestione; la pubblicazione della DNF in un documento separato potrebbe giustificarsi con l'opportunità di utilizzare un apposito *framework* di rendi-

<sup>12</sup> Assonime, Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie, Circolare n.13 del 12 giugno 2017.

contazione non finanziaria (es. bilancio di sostenibilità o integrato) integrando le informazioni richieste dal decreto in un documento unico.

Tra i vari standard di rendicontazione citati dalla direttiva 2014/94/UE (Global Compact, Guiding Principles on Business and Human Rights, orientamenti dell'OCSE, ISO 26000, GRI) quelli più diffusi, coerenti con gli obiettivi del decreto e scelti dalle aziende, sono i GRI. Il 38% delle aziende intervistate ha optato per la nuova opzione "*GRI referenced*", probabilmente per la maggiore flessibilità e minore mole di informazioni richieste, il 57% per la "*in accordance core*", mentre solo il 4% per quella "*in accordance comprehensive*".

## 7. Le dimensioni ESG, COSO e WBCSD framework

Grazie all'impulso della normativa nazionale, europea e internazionale, unitamente ad una crescente attenzione da parte di investitori istituzionali, la capacità di gestire rischi ed opportunità ESG<sup>13</sup> e di assumere decisioni strategiche è diventata un parametro di valutazione della solidità delle aziende e un driver decisionale per le scelte di investimento.

In questo contesto assume particolare rilevanza l'evoluzione delle linee guida elaborate dalla "Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission" (COSO) e dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD); il

<sup>13</sup> Si tratta di rischi e opportunità di natura ambientale, sociale e di governance.

*framework* pubblicato nel 2018 mira proprio a incentivare l'integrazione dei rischi ESG nei processi tradizionali di *Enterprise Risk Management*.

Anche la direttiva europea 2014/95/UE e il D.lgs. 254/2016 si dedicano alla *disclosure* sui rischi non finanziari, chiedendo alle imprese di rendicontare i principali rischi generati o subiti connessi ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, se rilevanti, le catene di fornitura e subappalto.

Il Global Risk Report 2018 pubblicato dal World Economic Forum evidenzia una maggiore attenzione ai rischi ESG, che oggi, dal punto di vista della significatività, rappresentano 4 dei "Top 5 Global Risks".

Una ricerca condotta nel 2018 da KPMG e Nedcommunity<sup>14</sup> sulle informazioni contenute nelle dichiarazioni non finanziarie redatte dalle aziende esaminate, mostra che:

il 54% di queste è dotato di un sistema di gestione e monitoraggio dei rischi integrato che comprende anche quelli di natura non finanziaria;

il 42% ha implementato un apposito sistema di identificazione dei rischi di natura non finanziaria;

il 4% non ha identificato i rischi di natura non finanziaria.

<sup>14</sup> Survey sull'applicazione del D.lgs. 254/2016, "Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità".

Dall'analisi emerge inoltre che il sistema più utilizzato è il processo ERM (*Enterprise Risk Management*).

Questi dati dimostrano che l'integrazione tra *risk management* e sostenibilità si trova ad uno stadio ancora embrionale e le imprese hanno di fronte tre principali alternative nel percorso verso l'integrazione:

l'introduzione di un processo di identificazione e gestione dei soli rischi ESG per questioni di *compliance*;

l'implementazione di un processo di *enterprise risk management ex novo* integrato con i processi di sostenibilità;

l'integrazione dei processi ERM preesistenti con i processi di sostenibilità.

## **8. Internal Auditing, approccio e metodologia: dalla compliance agli aspetti evolutivi di mappatura, presidio e mitigazione dei rischi aziendali**

Nell'ultimo decennio si è assistito a un numero crescente di interventi legislativi e autoregolamentari tesi a migliorare l'operatività dei controlli societari con l'intento di rafforzare i presidi di garanzia a tutela degli investitori. D'altro canto, è crescente l'aspettativa degli *stakeholder* che la *governance* e i processi degli organi preposti al controllo siano *aderenti* a *standard* riconosciuti e *leading practice* di riferimento.

È opportuno ricordare che in Italia, sebbene prevista per le società quotate, la costituzione di una funzione di *Internal Audit* non



è generalmente obbligatoria, eccetto che in alcuni settori regolamentati (finanziario/assicurativo), per quanto si assista ad una sua progressiva diffusione, anche in realtà di minori dimensioni nel settore manifatturiero e terziario.

Si ricorda, inoltre, che alcune novità sono state introdotte nel 2015 dal Codice di Autodisciplina delle società quotate di Borsa Italiana, in relazione ai requisiti del Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno (cd. "SCIGR"), al fine di tener conto dell'evoluzione del contesto di riferimento e delle aspettative di *assurance*<sup>15</sup> attese dagli *stakeholder*.

In particolare, il Codice propone una definizione del SCIGR e ne raccomanda l'integrazione nei più generali assetti organizzativi e di *governance*, tenendo in considerazione modelli di riferimento e *leading practice* esistenti in ambito nazionale e internazionale.

Nel sistema di *governance* definito dal Codice, tra i principali attori del SCIGR assume un ruolo fondamentale l'*Internal Auditing (IA)*, la cui missione richiamata è quella di "proteggere e accrescere il valore dell'organizzazione, fornendo *assurance obbiettiva e risk based, consulenza e competenza*".

Con specifico riferimento all'*Internal Auditing (IA)*, peraltro, l'ultima revisione degli *Standard della Professione*<sup>16</sup> ha cercato di

<sup>15</sup> Intesa come ragionevole garanzia circa l'effettività e l'adeguatezza del SCIGR.

<sup>16</sup> L'International Professional Practices Framework (IPPF) rappresenta il modello operativo di riferimento, emesso a livello mondiale dall'Institute of Internal Auditors, per chiunque svolga la profes-

accompagnare i mutamenti intervenuti in tale ambito, attraverso alcune modifiche riferite a eventuali ruoli addizionali assunti dal Responsabile IA, al coordinamento con altri prestatori di servizi di *assurance* e consulenza interni ed esterni all'organizzazione e al *reporting* verso il Consiglio di Amministrazione e il *Senior management*.

A questo proposito, il Codice di Autodisciplina richiama alcune caratteristiche attese in merito alla collocazione ed alle linee di rapporto del suo Responsabile, così come alle attività ed al *reporting* verso gli organi di *governance*; ulteriori indicazioni in merito all'*Internal Auditing* sono ravvisabili nei principi e nei criteri applicativi definiti con riferimento agli altri attori del sistema con cui lo stesso si interfaccia.

Dai risultati di due indagini condotte nel 2018 da PwC sull'*Internal Auditing* emergono alcuni aspetti significativi che incidono sia sul ruolo sia sulle competenze richieste: di particolare interesse da un lato, l'auspicata evoluzione della funzione da "Assurance Provider" a "Trustee Advisor", dall'altro la capacità di supportare le organizzazioni nell'identificare e valutare rischi nuovi, anche in connessione con gli impatti dirompenti della tecnologia sui modelli di *business*, i processi e i sistemi.

Le effettive pratiche di governo societario riscontrabili negli emittenti in merito all'*Internal Auditing* hanno costituito oggetto delle analisi riepilogate nel documento "*In-*

sione. L'IPPF include, in particolare, gli Standard Internazionali e il Codice Etico, che costituiscono i punti di riferimento vincolati per la professione dell'*Internal Auditor*.

*ternal Auditing nelle società quotate – Approfondimenti sull’informativa fornita al mercato”*<sup>17</sup>.

Le risultanze di tale indagine evidenziano che l’istituzione di una funzione di *Internal Audit* nelle società quotate rappresenta una prassi consolidata e ampiamente diffusa (circa il 95% degli emittenti); le realtà che non ne sono dotate – tutte appartenenti al settore non finanziario - ne attribuiscono le motivazioni a ragioni principalmente dimensionali. In tali circostanze, le valutazioni periodiche sul funzionamento del SCIGR risultano essere svolte direttamente dal Consiglio di Amministrazione. Sebbene appaia un fenomeno marginale, si registra ancora la presenza di alcune società quotate nelle quali non è stata istituita la funzione, motivando tale mancanza con la presenza di un SCIGR ritenuto funzionante e adeguato, in contrasto con i requisiti previsti per tale valutazione<sup>18</sup>.

Con riferimento alla configurazione organizzativa, le società quotate ad oggi adottano, in larga maggioranza (72%), soluzioni interne; in caso di esternalizzazione della funzione (*outsourcing*), la scelta ricade tipicamente su società di consulenza, revisione o professionisti esterni, ove non sia affidata

a strutture presenti nell’ambito del Gruppo di appartenenza. Tra le motivazioni esposte in merito all’esternalizzazione rientrano valutazioni di maggior efficienza in termini di costi e competenze, ragioni di ottimizzazione delle risorse, indisponibilità all’interno della società di risorse e competenze adeguate, ecc.

Con riferimento alla collocazione organizzativa, l’auspicato riporto gerarchico verso il Consiglio di Amministrazione è esplicitamente confermato nel 64% dei casi. In caso di indicazione di soggetti differenti, è comunque indicato il riporto a figure di *governance* di primo livello (Amministratore Delegato, Amministratore Incaricato del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno, Presidente del C.d.A).

In merito al requisito dell’assenza di responsabilità nell’ambito di aree operative in capo al Responsabile *Internal Auditing*, circa il 66% degli emittenti appartenenti al settore finanziario e il 52% delle società appartenenti a settori non finanziari conferma tale assenza, mentre le restanti società analizzate non forniscono informazioni al riguardo.

Il processo di nomina appare pienamente allineato a quanto atteso dal Codice di Autodisciplina (proposta dell’Amministratore incaricato del SCIGR, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e sentito il Collegio Sindacale) nel 48% dei casi, mentre per il 42% degli emittenti emergono parziali disallineamenti (nel restante 10% non sono disponibili informazioni).

Gli approfondimenti confermano la centralità della funzione nel sistema dei controlli

<sup>17</sup> L’analisi ha interessato 218 società quotate sul Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana al 30 giugno 2017 (di cui 47 appartenenti al settore finanziario e 171 ai settori non finanziari).

<sup>18</sup> Un SCIGR è in dottrina ritenuto funzionante e adeguato qualora ognuna delle cinque componenti del Sistema (1 ambiente di controllo, 2 risk assessment, 3 attività di controllo, 4 informazione & 5 comunicazione e attività di monitoraggio - in queste ultime prevedono la presenza del monitoraggio dell’Internal Auditing) siano presenti, funzionanti e operino congiuntamente in modo integrato. Cfr. Internal Control Integrated Framework, cd. CoSO Report (ultima versione del 2013).

e, più in generale, nel sistema di *governance* degli emittenti, osservando frequentemente l'apporto dell'*Internal Auditing* in sistemi di *compliance* specifici (Legge sul Risparmio, D. Lgs. 231/01).

Da ultimo, appare interessante osservare come gli emittenti confermino, in larga maggioranza (53%), che le loro funzioni di *Internal Audit* operano “nel rispetto degli *standard* internazionali”, secondo quanto atteso dal Codice di Autodisciplina. Tale dato appare, tuttavia, a prima vista incongruente con l'assenza di informazioni in merito al conseguimento di una correlata *Quality Assurance Review* Esterna che ne confermi i presupposti (trattandosi di requisito atteso dagli Standard della professione<sup>19</sup> per poter rilasciare tale affermazione).

Soprattutto in contesti dove l'*Internal Auditing* rappresenta il perno del sistema dei controlli (si pensi anche al coinvolgimento nelle attività di monitoraggio correlato al sistema di gestione dei rischi e di controllo interno atteso dalla Legge sul Risparmio, ovvero al supporto operativo all'Organismo di Vigilanza nelle attività di verifica di effettiva attuazione del Modello ex D.Lgs. 231/01), poter affermare di disporre di una struttura di controllo, che operi secondo riferimenti metodologici internazionalmente riconosciuti, appare indubbiamente un elemento distintivo a tutela degli *stakeholder*. Da non sottovalutare, la necessità di evolvere significativamente le capacità dell'*In-*

<sup>19</sup> Le *Quality Assurance Review* esterne devono, infatti, essere eseguite almeno ogni cinque anni da parte di un valutatore, o di un team di valutatori, qualificato e indipendente, esterno all'organizzazione.

*ternal Audit* nel rappresentare e comunicare agli *stakeholder* la centralità del proprio ruolo e il valore prodotto dal sistema di gestione dei rischi e di controllo interno. Tale comunicazione, andando al di là di un mero adempimento ai requisiti normativi d'informativa, dovrebbe essere interpretata come elemento distintivo e qualificante del proprio mandato.

Le risultanze della seconda ricerca svolta da PwC (“*State of the Internal Audit Profession Study 2018*”)<sup>20</sup>, confermano che gli *stakeholder* auspicano, in maniera sempre più chiara, un'evoluzione della funzione da “*Assurance Provider*” a “*Trusted Advisor*”.

La sfida dell'*Internal Auditing* appare oggi essere sempre più quella di sapersi accreditare come un *partner* strategico, supportando il vertice aziendale e fornendo *assurance* ma anche consulenza, in relazione all'esistenza e all'operatività di un efficace ed efficiente sistema di governo dei processi in ottica di mitigazione e contenimento dei rischi.

Si osserva, infatti, un'accelerazione al percorso evolutivo della funzione *Internal Audit*, che vede (e vedrà ulteriormente in futuro) il suo raggio d'azione spostarsi da verifiche circoscritte agli aspetti di conformità normativa e procedurale ad attività di maggiore ampiezza e valore aggiunto nell'ambito dell'*assurance* e della consulenza in merito al controllo sistemico, alla gestione dei rischi e alla *corporate governance*.

<sup>20</sup> L'analisi è stata condotta a livello internazionale su oltre 2.500 tra membri di Consigli di Amministrazione, alti dirigenti aziendali e professionisti, al fine di comprendere il ruolo dell'*Internal Audit* nell'ambito della *governance* aziendale, i trend e le sfide da affrontare, le competenze richieste, anche alla luce dei dirompenti cambiamenti tecnologici in atto.

Cambiano i rischi delle organizzazioni e le opportunità da esse perseguite e cambiano, di conseguenza, le competenze necessarie per comprendere, analizzare e valutare tali rischi.

A questo proposito l'impatto dirompente della tecnologia, oltre che rappresentare fonte di indiscutibili opportunità, espone, allo stesso tempo le organizzazioni a nuovi e significativi rischi di cui è fondamentale avere piena consapevolezza e strumenti efficaci per la relativa gestione. Ne consegue la necessità per l'*Internal Auditing* di acquisire differenti competenze, metodologie e strumenti di lavoro. La velocità del cambiamento tecnologico rappresenta, infatti, senz'altro una delle principali preoccupazioni delle organizzazioni.

Con riferimento, infine, al tema della CSR all'interno dell'organizzazione aziendale, la posizione dell'*Internal Audit* evolve, sempre più, da un ruolo di consulenza ad un ruolo di *assurance*, man mano che il processo di elaborazione nel report di sostenibilità diventa più maturo e consolidato.

In questo ambito, la funzione *Internal Audit*, grazie al suo posizionamento organizzativo, avendo accesso non ristretto a tutte le informazioni e tipologia di attività, è la sola funzione in grado di avere una visione ampia e completa su tutta l'organizzazione, la conoscenza di tutte le possibili fonti di informazioni, dei sistemi e dei processi che generano tali informazioni e la comprensione dei rischi e dei controlli dell'organizzazione.

Tramite un approccio consulenziale e, successivamente, di *assurance* del processo di

elaborazione delle informazioni non finanziarie, l'*Internal Audit* può, infatti, accrescere la propria capacità di creare valore per l'organizzazione.

Tutti gli aspetti sopra descritti, inducono a ripensare al modo in cui vengono svolte le attività di *Internal Audit*, specie proprio in considerazione del contesto mutevole in cui vengono svolte.

## **10. CSR e strategia d'impresa, un nuovo modello di gestione**

Le aziende operano in un contesto di crescente complessità, con una moltitudine di fattori interni ed esterni, interdipendenze e *trade-off* da tenere in considerazione nel momento in cui sono chiamate a prendere delle decisioni, in modo da far fronte alle sfide attuali e future legate al cambiamento climatico e allo sviluppo sostenibile.

Il lancio degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), nel 2015, ha consentito ai *leader* aziendali di cominciare a prendere in considerazione i temi dello sviluppo sostenibile, integrandoli nella strategia aziendale e nel modello di *business* e comunicando i risultati ottenuti grazie a investimenti sostenibili di lungo periodo.

Per fare ciò è necessario un nuovo modo di pensare l'azienda, che tenga in considerazione gli obiettivi di sviluppo sostenibile nel processo decisionale e nell'elaborazione delle strategie aziendali, considerando i rischi e le opportunità rappresentati dall'ambiente esterno e constatando che la creazione di valore nel tempo richiede al-

l'azienda di individuare e affrontare i rischi e le opportunità associate alla gestione sociale e ambientale.

Molte imprese nel panorama internazionale ed anche nazionale hanno colto l'opportunità competitiva offerta dalla sostenibilità in termini di creazione di valore, diventando il motore del cambiamento verso lo sviluppo sostenibile e dimostrando come sostenibilità e competitività vadano di pari passo verso il successo dell'azienda.

A seguito della stipulazione dell'Accordo di Parigi, anche le imprese, infatti, sono state chiamate a contribuire al raggiungimento degli obiettivi condivisi dai 197 Stati firmatari, apportando innovazioni al proprio modello di *business*, riducendo i propri impatti ambientali e investendo in ricerca e nuove tecnologie. Anche grazie all'Agenda 2030, inoltre, sono maturate una considerazione e una consapevolezza diverse del ruolo del settore privato nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile da perseguire cooperando con il settore pubblico, la comunità scientifica e la società civile.

Proprio a testimonianza di tale riscoperto ruolo delle società private si è assistito, negli ultimi anni e in particolare a partire dal 2006, alla diffusione delle c.d. B Corporation: si tratta di aziende che nel perseguire il proprio *business*, utilizzano i profitti e la propria crescita al fine di avere un impatto positivo sul contesto sociale e ambientale in cui operano.

La certificazione BCorp viene rilasciata da B Lab, un ente *non-profit* statunitense, e attesta l'impegno dell'azienda verso le tema-

tiche sociali e ambientali; per ottenerla è necessario compilare un questionario BIA (*Business Impact Assessment*), strumento di analisi strutturato in 5 aree:

- *governance* (responsabilità e trasparenza);
- persone (salari e *benefit*, formazione, qualità dell'ambiente lavorativo, proprietà ecc.);
- comunità (politiche di fornitura e logistica, creazione di posti di lavoro, azioni di supporto per la comunità ecc.);
- ambiente (efficienza energetica, riduzione rifiuti e riduzione dell'impatto ambientale lungo tutta la filiera lavorativa ecc.);
- clienti (impatto positivo dei prodotti e/o servizi sul cliente).

Si tratta di un processo alquanto rigoroso e l'azienda è tenuta a produrre la documentazione a supporto di quanto affermato sul questionario.

Nel 2017, 2655 aziende operanti in 150 diversi settori e in 60 Paesi del mondo, hanno ottenuto la certificazione.

In Italia, con la L. 208/2015, sono state introdotte le *società benefit*: società che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono uno o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

Le società *benefit* si impegnano quindi a perseguire il beneficio comune attraverso il



bilanciamento dell'interesse dei soci e di quello della collettività, facendo andare di pari passo la *mission* aziendale di lungo periodo e la creazione di valore condiviso.

## **11. Comunicazione d'impresa e stakeholder engagement: dalla materialità finanziaria a quella socio-ambientale**

-I-

### **Il reporting di sostenibilità e suoi benefici**

Il bilancio di sostenibilità è lo strumento solitamente utilizzato dalle imprese per il monitoraggio, la rendicontazione e la comunicazione del processo di gestione responsabile intrapreso dall'organizzazione, che tende a rendere visibili le *performance* e gli impatti (positivi e negativi) ambientali, sociali ed economici legati alle attività quotidiane dell'impresa.

Tra i benefici per una società che possono derivare dalla redazione del bilancio di sostenibilità troviamo:

- maggiore trasparenza: il bilancio si rivolge agli *stakeholder* dell'azienda e rappresenta uno strumento di comunicazione e dialogo con quest'ultimi;
- maggiore accesso ai capitali: gli investitori sono sempre più attenti alle tematiche legate alla gestione di rischi e delle opportunità ESG;
- attrazione di talenti e motivazione del personale: anche i dipendenti presenti e futuri tengono in considerazione le *performance* economiche, sociali ed ambientali dell'azienda nel momento in cui

devono decidere se entrare a far parte della stessa o rimanervi;

- migliore reputazione;
- migliore gestione della *corporate responsibility* in un'ottica strategica: grazie al reporting di sostenibilità le aziende sono in grado di assumere decisioni in maniera più consapevole e di prevenire o gestire rischi, opportunità e impatti economici, sociali e ambientali;
- orientamento al miglioramento continuo: la redazione di un bilancio di sostenibilità porta l'azienda a prefissarsi continuamente degli obiettivi qualitativi e quantitativi di *performance* che le consentono di migliorarsi nel tempo.

-II-

### **Linee guida ed evoluzioni in atto (limiti e prospettive)**

La linea di fondo che ha ispirato tanto il legislatore comunitario quanto la disciplina di attuazione nazionale è quella di un approccio flessibile al tema delle informazioni non finanziarie; questa flessibilità connota non soltanto il profilo dell'identificazione delle informazioni rilevanti da fornire, ma anche quello delle modalità di esposizione delle informazioni.

Le imprese di maggiori dimensioni o che operano in settori particolarmente sensibili dal punto di vista degli impatti sociali ed ambientali hanno da tempo raggiunto una significativa esperienza in materia di rendicontazione non finanziaria; il principio di flessibilità che connota la disciplina in esame trova piena giustificazione nell'in-

tento di valorizzare gli aspetti positivi e di ampliare l'applicazione delle migliori prassi internazionali, anche in considerazione del fatto che essa si immette in un contesto che vede esperienze di rendicontazione socio/ambientali ampiamente collaudate.

Le informazioni non finanziarie devono essere fornite secondo appositi “standard di rendicontazione”, ovvero standard e linee guida emanati da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria.

Rientrano in tale ambito, tra gli altri:

- a) il sistema di ecogestione e audit (EMAS);
- b) il Patto mondiale (*Global Compact*) delle Nazioni Unite;
- c) i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite (*Guiding Principles on Business and Human Rights*);
- d) gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali;
- e) la norma ISO 26000;
- f) gli standard predisposti dal *Global Reporting Initiative* (GRI);
- g) il *Framework* redatto dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC).

È possibile che le società utilizzino due standard in combinazione.

Nella definizione degli standard di riferimento le imprese hanno rivestito nel tempo un ruolo primario: negli anni 2013/2014 le associazioni globali di imprese hanno contribuito al disegno dell'Agenda 2030, approvata nel 2015. Dopo l'approvazione le stesse

associazioni di imprese (Global Compact) hanno dato impulso al cambiamento degli standard globali di rendicontazione, così da uniformarli agli SDGs.

Le linee guida del GRI rappresentano il *framework* più utilizzato a livello nazionale ed internazionale e ciò contribuisce ad aumentare la comparabilità dei documenti pubblicati e delle *performance* delle diverse aziende. Anche gli standard GRI sono caratterizzati da una certa flessibilità: le organizzazioni possono decidere se redigere un report seguendo il complesso degli standard (“*in accordance to GRI*” secondo l'opzione “*Core*” o “*Comprehensive*”) o se utilizzare soltanto alcuni standard specifici (“*GRI-referenced*”).

Il *reporting* di sostenibilità da parte delle singole aziende non sempre consente di affrontare in modo coerente le principali sfide dei vari settori; le ragioni di ciò possono essere ricondotte alla mancanza di chiarezza sugli impatti più significativi di un settore, alla mancanza di un'applicazione coerente dei principi per la definizione del contenuto del report e alla carenza di strumenti per rendicontare sulle catene di fornitura globali, dal momento che, in particolar modo in un mondo interconnesso, molte aziende collaborano condividendo parti della loro filiera. Per ovviare a tale situazione è necessario focalizzare la rendicontazione della sostenibilità sulle questioni più impattanti del singolo settore da un punto di vista economico, sociale ed ambientale e che maggiormente riflettono le aspettative degli *stakeholder* per il *reporting* di sostenibilità.

Ciò consentirà di migliorare la trasparenza e la responsabilità, facendo sì che le decisioni assunte dalle imprese siano più solide e ponderate da un punto di vista di crescita sostenibile e durabilità del *business* in un'ottica di medio-lungo periodo.

Il “Global Sustainability Standard Board”, l'organismo indipendente, responsabile della elaborazione di standard per la rendicontazione di sostenibilità, sta lavorando a un nuovo programma: il “GRI Sector Program” in cui verranno sviluppati standard specifici per determinati settori. I “Sector Supplements” integrano le linee guida GRI fornendo consigli e interpretazioni in merito all'impiego delle *guidelines* con riferimento a specifici settori. I primi settori selezionati, petrolio, gas, carbone e agricoltura, sono quelli a maggiore impatto dal punto di vista dei cambiamenti climatici, della biodiversità e dei diritti umani.

### -III-

#### **Il Bilancio Integrato e la vista sui 6 Capitali dell'Impresa**

Un *report* integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC<sup>21</sup>) è l'associazione che definisce metodologie e principi per la predisposizione del report integrato e che a dicembre

<sup>21</sup> Ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG.

del 2013 ha pubblicato il “Framework <IR>”, riferimento per la redazione della maggior parte dei *report* integrati pubblicati globalmente. Il framework si basa sul principio secondo cui il successo di un'organizzazione dipende da alcune tipologie di capitali, intesi quali *stock* di valore che, attraverso la gestione aziendale basata sul modello di *business* adottato, aumentano, diminuiscono o si trasformano. I capitali sono sei e si distinguono in capitale finanziario, produttivo, umano, intellettuale, sociale e relazionale/naturale.

A partire dai capitali l'IIRC definisce il processo di creazione di valore: il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di *business* che fa leva sui vari capitali e input e li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività dell'azienda. Le attività e gli output dell'organizzazione producono *outcome* in termini di impatti sui capitali. La capacità del modello di *business* di adattarsi ai cambiamenti può influire sulla continuità dell'attività aziendale nel lungo periodo.

Le aziende che utilizzano il “Framework <IR>” hanno riportato miglioramenti nei loro processi di identificazione di rischi e opportunità e di comprensione delle questioni in grado di generare un impatto sul processo di creazione del valore nel lungo termine. Questo è possibile utilizzando il nuovo approccio multi-capitale: attraverso il *Report Integrato* le imprese rafforzano e rendono evidenti i legami esistenti tra la strategia, il modello di *business*, le *performance* e le prospettive future, fondamentali

per la creazione di valore in termini finanziari e non finanziari nel breve, medio e lungo periodo.

Si prevede che, con il passare del tempo, il processo di <IR> si imporrà come principale standard di *reporting* aziendale. In tale scenario, le organizzazioni non produrranno più molteplici documenti di comunicazione, statici e privi di connessione tra loro.

## 12. Esperienze gestionali di CSR: benchmark

-I-

### L'esperienza del Poligrafico dello Stato: la necessità dell'evoluzione verso il Pensiero Integrato

In questi ultimi anni, il Poligrafico dello Stato è stato fortemente impegnato a costruire una solida struttura industriale ad alto contenuto tecnologico e a rafforzare le competenze professionali interne con l'obiettivo di assolvere alla missione affidatagli dallo Stato di "garante della fede pubblica", preservando, al contempo, elevati livelli di redditività.

Tutti gli interventi attivati hanno contribuito a favorire il processo evolutivo del Poligrafico che ha consentito oggi all'azienda di essere riconosciuta come centro di competenza nazionale nel settore dell'identità fisica e digitale dei cittadini, dell'anticontraffazione e del trattamento delle informazioni sensibili. Tale evoluzione non sarebbe stata possibile senza un'autonoma e volontaria assunzione di responsabilità sociale connaturata al ruolo che l'azienda esercita statutariamente.

Il mandato che il Poligrafico è chiamato a

svolgere ha condotto la gestione verso scelte socialmente responsabili e orientate ai temi della sostenibilità produttiva, sociale e ambientale, puntando alla crescita continua attraverso forti investimenti in rinnovamento delle tecnologie produttive e dei prodotti e ricercando la creazione di valore in una logica di lungo termine, con ciò sviluppando una forte integrazione degli strumenti di gestione aziendale.

L'adozione di questa visione integrata del *business model* del Poligrafico ha consentito una destinazione degli investimenti aziendali in ottica di utilizzo del capitale finanziario per incrementare gli altri capitali aziendali.

I principali processi produttivi sono stati rinnovati, in ottica di maggiore responsabilità verso le comunità locali presso le quali operano le sedi produttive, mentre dal punto di vista dell'attenzione verso i propri dipendenti, il Poligrafico si è particolarmente impegnato nel miglioramento delle competenze interne.

Sul piano ambientale, accanto al forte sforzo profuso per il sito produttivo di Foggia in termini di attività di bonifica, l'azienda è impegnata nel contenimento dei consumi idrici e delle emissioni di CO<sub>2</sub> e negli ultimi anni i consumi energetici rapportati al fatturato manifestano un *trend* in diminuzione. Inoltre, la maggior parte dei rifiuti prodotti rientra tra quelli destinati alle attività di recupero e dunque riutilizzabili in altri cicli produttivi.

L'azienda ha oramai 7 certificazioni a carattere internazionale.

Relativamente al coinvolgimento delle comunità locali, hanno assunto rilievo la nuova istituzione museale (Museo della Zecca) e l'avvio del progetto "Principe Umberto" per il recupero di una sede storica che ha ospitato a Roma la prima Zecca italiana. Nei prossimi anni, il Poligrafico proseguirà il percorso intrapreso, enfatizzando l'impegno di raggiungimento di obiettivi sociali e ambientali, attraverso la riduzione del *foot-*

*print* ambientale dei suoi prodotti e dei suoi processi produttivi, anche con l'adozione di specifiche innovazioni, il rafforzamento gestionale e il miglioramento dell'efficienza produttiva per garantire stabilità all'azienda e aumentare il valore aggiunto e l'innovazione finalizzata a soddisfare le esigenze dei propri *stakeholder*, sviluppando al tempo stesso nuove opportunità di *business*.



Corporate



Social



Responsibility



# ***La dichiarazione non finanziaria: obbligo o opportunità per la nuova rotta della sostenibilità?***

*di Francesco Perrini*

*Sustainability Lab/SDA Bocconi School of Management*

**Sostenibilità** (Perrini, 2018a) – intesa come la condizione di uno sviluppo economico, ambientale e sociale in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri – diviene oggi l'orientamento strategico cruciale e della sopravvivenza duratura dell'*impresa* con l'idea di fondo che quest'ultima sia legata a una duplice capacità: da un lato, attrarre, attraverso il proprio sistema d'offerta complessivo, le risorse migliori per garantire continuità e sviluppo alle attività; dall'altro, rispondere alle attese dei vari portatori di interessi in maniera coerente e consapevole, costruendo e rafforzando relazioni durature di mutua fiducia e supporto, orientate alla sopravvivenza di lungo periodo.

La sostenibilità non va considerata un obiettivo raggiungibile in modo definitivo, ma un percorso che non giunge mai a compimento, lungo il quale l'azienda e tutti i suoi interlocutori procedono insieme passo dopo passo, secondo un'ottica di miglioramento continuo nella direzione dello sviluppo sostenibile.

Sebbene da alcuni decenni le questioni ambientali e sociali condizionano il modo di operare delle imprese, influenzandone le logiche strategico-gestionali, le scelte produttive, e i processi di innovazione, l'*accountability* è per definizione il dovere di legittimare e giustificare, a chi ne ha diritto (clienti, azionisti, dipendenti, autorità ecc.), ciò che l'impresa sta svolgendo per rispettare tutti gli impegni presi con i portatori di interesse, sia sul fronte prettamente economico sia su quello sociale e ambientale. Per tale finalità vengono rilevate determinate attività aziendali e redatto il *bilancio di sostenibilità* – un sistema integrato di misurazione delle performance – che esplicita gli obiettivi e i risultati ottenuti dall'impresa lungo le dimensioni sociali e ambientali, senza risultare uno strumento propagandistico teso a falsificare l'immagine dell'impresa. Come noto, è molto diversa la modalità con cui viene redatta l'informativa finanziaria e il bilancio d'esercizio consolidato, in confronto al *bilancio di sostenibilità*. Infatti, il primo documento è obbligatorio per legge e deve essere redatto in base ai principi contabili contenuti nel

Codice Civile, mentre per l'adozione del bilancio di sostenibilità le imprese hanno ancora rilevanti margini di discrezionalità. La situazione è cambiata, con l'entrata in vigore del D.Lgs. 254/2016, e la successiva delibera attuativa Consob n. 20267, che hanno introdotto anche in Italia l'obbligo della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) prevista dalla Direttiva Europea 2014/95/UE, con prima pubblicazione in occasione della chiusura dell'esercizio finanziario 2017, determinando una rinnovata centralità degli aspetti di sostenibilità, CSR e i fattori ESG (*Environmental, Sustainability and Governance*) nelle strategie di grandi imprese e gruppi aziendali. Ad esse, si deve aggiungere da quest'anno quanto previsto nella Legge di Bilancio 2019 ovvero di descrivere oltre ai principali rischi "le modalità di gestione" dei principali rischi mappati nella DNF (Consob, Richiamo di attenzione n.1 del 28 febbraio 2019).

Si tratta di una novità di grande rilievo che coinvolge tutti gli "enti di interesse pubblico" (società emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati; banche; imprese di assicurazione e di riassicurazione) i quali: (a) abbiano avuto in media, durante l'esercizio finanziario, un numero di dipendenti superiore a 500 e che (b) alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno uno dei due limiti tra 20 milioni di euro quale totale dello stato patrimoniale, ovvero 40 milioni di euro quale totale dei ricavi netti delle vendite. Criteri dimensionali che si applicano ugualmente alle "società madri" che redi-

gono un bilancio consolidato, esentando in tal modo la società controllata dalla redazione della DNF.

La portata della novità, che attribuisce per la prima volta pari dignità alle informazioni di carattere finanziario e non, ha sollevato un intenso dibattito che ha coinvolto un insieme ampio di interlocutori, imprimendo una forte accelerazione al processo di integrazione tra ruoli e responsabilità nel governo dell'impresa, con ruoli e responsabilità tradizionalmente legati allo sviluppo sostenibile del business. Azionisti, Consiglieri, Sindaci, Revisori, CSR manager, CFO, Consulenti etc. si sono seduti allo stesso tavolo spinti sia dalla volontà di comprendere gli impatti organizzativi e di processo derivanti dal nuovo obbligo di *disclosure* di informazioni prima ritenute facoltative, sia dalla necessità di evitare i rischi derivanti da un impianto sanzionatorio particolarmente aspro, con risvolti anche penali, in caso di dichiarazioni false (Accini, 2018).

L'attenzione al tema è tale che, nel momento in cui scriviamo, si moltiplicano le prime rilevazioni di attori istituzionali e non volte a fornire una prima "fotografia" circa le scelte dei soggetti obbligati alla rendicontazione non finanziaria in merito alle forme di predisposizione della relazione (DNF separata, DNF integrata nel Bilancio, DNF integrata nella Relazione sulla gestione, DNF presentata come Bilancio di sostenibilità generico senza riferimenti al D.Lgs. 254/2016, ovvero DNF presentata insieme ad altri report sulla sostenibilità), ma anche in merito agli stan-

dard seguiti (quasi universalmente i GRI), o anche al numero di enti di interesse pubblico interessati alla predisposizione della DNF.

Il 1° Rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria 2018, realizzato da *Sustainability Lab* della SDA Bocconi *School of Management* e *Deloitte & Touche* è finalizzato a una tempestiva informazione delle modalità di applicazione della DNF, nonché a una puntuale rappresentazione del fenomeno seppur solo dopo un anno. Esso comprende tutte le società italiane che hanno pubblicato la dichiarazione non finanziaria entro il 15 luglio 2018, così esaminando un campione complessivamente composto da 194 imprese, 191 delle quali hanno chiuso il relativo esercizio al 31 dicembre 2017. Si tratta di 150 società quotate (77%), 31 delle quali appartenenti all'indice FTSE MIB. A livello settoriale, 142 società sono riconducibili ad ambiti non-finanziari, mentre le rimanenti 52 a comparti finanziari. Adottando la classificazione di Borsa Italiana, il comparto bancario risulta il più rappresentato – hanno formulato la DNF ben 41 banche, pari al 21% del campione complessivo –, seguito da prodotti e servizi industriali, *consumer business*, costruzioni e *energy & utilities*.

Il 57% del campione risulta composto da *first-time reporters*, società che per la prima volta hanno pubblicato un documento di informativa non finanziaria per rispondere alle disposizioni del D.Lgs. 254/2016, così sottolineando il forte impatto di tale inter-

vento normativo, senza scostamenti significativi tra il macro-settore finanziario e quello non finanziario. Di minore impatto, invece, la nuova disciplina sulle società del FTSE MIB, l'84% delle quali risulta appartenere ai *long-standing reporters*, avendo già presentato, su base volontaria, un bilancio di sostenibilità con riguardo all'esercizio 2016.

La collocazione della DNF costituisce una mera scelta del più idoneo canale comunicativo delle informazioni da parte delle società, il cui obiettivo principale deve rimanere la fruibilità delle informazioni rendicontate. Il 78% delle società ha pubblicato la DNF come documento distinto dalla relazione sulla gestione, mentre solo il 22% delle società ha inteso integrare la DNF nella relazione sulla gestione; tra queste, due società hanno scelto di inserire un mero rinvio ad altre sezioni della relazione sulla gestione contenenti le informazioni richieste dal D.Lgs. 254/2016. Non si sono tuttavia rilevate correlazioni significative tra la maturità di rendicontazione e la scelta di collocazione della DNF: la % di *long-standing reporter* che ha pubblicato la DNF come documento distinto è invero passata dal 78% all'81%, mentre il 19% ha integrato la DNF nella relazione sulla gestione nonostante in passato avesse già predisposto un documento specifico in tema di sostenibilità. La ripartizione percentuale è rimasta invece invariata analizzando il segmento FTSE MIB. Inoltre, se, da un lato, la *compliance* non è uniforme quanto al grado di dettaglio che la caratterizza (la lunghezza della DNF varia infatti

da un minimo di 16 ad un massimo di 382 pagine, per un valore medio pari a 87 pagine), dall'altro lato, tutte le società hanno inteso optare per l'adozione delle linee guida suggerite dalla *Global Reporting Initiative* (GRI).

La rilevanza qualitativa delle dichiarazioni è osservabile anche rispetto alla completezza della rendicontazione, al dialogo con gli *stakeholders*, all'approccio strategico alle tematiche. Il *Report* si struttura in: (i) analisi di materialità; (ii) risposte a livello di *governance* rispetto alle tematiche di sostenibilità e il coinvolgimento degli *stakeholders*; (iii) inclusione dei *Sustainable Development Goals* (SDGs) formulati nel 2015 dalle Nazioni Unite all'interno della DNF.

A proposito della *materialità* è opportuno rammentare come esso rappresenti un elemento cardine per la definizione dei contenuti della DNF, un principio che consente di selezionare propriamente quelle attività attraverso cui cogliere le funzioni dell'impresa, il suo andamento, i suoi risultati, il suo impatto. Ne discende l'esigenza di rivedere e quindi aggiornare periodicamente la stessa. Lo studio rileva come più del 60% delle società abbia aggiornato o effettuato per la prima volta l'analisi di materialità per definire i contenuti della DNF, mentre la percentuale rimanente ha utilizzato analisi effettuate in precedenza. Quanto all'aggiornamento dei dati, soltanto il 4% delle società del campione ha esplicitato nella DNF la periodicità con cui intende in futuro aggiornare l'analisi di materialità, con tempistiche dichiarate annuali o triennali.

A proposito di *governance*, il Consiglio di amministrazione o eventuali comitati endo-consiliari possono partecipare all'analisi di materialità, essendo coinvolti nell'organizzazione societaria e nella definizione dei contenuti della DNF. Pur tuttavia, soltanto il 22% delle società esaminate dichiara di avere sottoposto l'analisi di materialità al *board* o a un comitato prima dell'approvazione della DNF, ed essa è stata approvata dal consiglio nel 14% dei casi. I dati dimostrano dunque come tale profilo, di indubbio rilievo, non sia ancora pienamente formalizzato.

Vero è che, nonostante le linee guida della Comunità europea suggeriscano il coinvolgimento degli *stakeholders* nell'analisi di materialità e nel suo aggiornamento, solo il 22% delle società appartenenti al campione ha dichiarato nella DNF lo svolgimento della prassi suggerita. La percentuale incrementa però sino al 43% quando l'analisi venga circoscritta ai soli *long standing reporters* e sino al 52% quando riguardi soltanto le società quotate sul FTSE MIB. Tra gli *stakeholders* coinvolti vi sono primariamente clienti, fornitori e dipendenti, in ordine di coinvolgimento differente in relazione ai differenti macro-settori: se, nei settori finanziari, il ruolo dei dipendenti è prevalente (71%), in quelli industriali, sono i clienti a ricoprire il ruolo principale (72%).

Passando ai *Sustainable Development Goals*, con riferimento all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, il 21% delle società del campione (pari al 61% delle società del FTSE MIB) riferisce esplicita-



mente gli obiettivi di sviluppo sostenibile, riferendoli a temi materiali o ad obiettivi futuri. Tra i 17 principi, le finalità maggiormente ricorrenti sono lavoro dignitoso e crescita economica (78%), salute e benessere, energia pura ed accessibile e lotta contro il cambiamento climatico (tutte pari al 76%).

Si segnalano poi tre aspetti del diritto societario: la lotta contro la corruzione (già affrontata ai sensi del d.lgs. 231/2001), la parità di genere (trattata nella legge Golfo-Mosca e nella più recente versione del Codice di autodisciplina italiano, approvata nel luglio 2018) e l'articolazione interna del Consiglio di amministrazione in comitati specifici (anch'essa oggetto di attenzione da parte del Codice di autodisciplina). In primis, il 99% delle società del campione risulta già adottare un modello di gestione, organizzazione e controllo ex d.lgs. 231/2001, non prevedendo però nel 75% dei casi una specifica *policy* anticorruzione (a pag. 28). Con riferimento invece alla seconda questione, il 18% delle società risulta prevedere nella DNF una specifica *policy* sulla *gender diversity*, ma soltanto l'8% delle società analizzate prevede una *policy* non specificamente legata alla nomina degli organi di amministrazione, gestione e controllo. Lo studio evidenzia però una correlazione diretta tra la presenza di donne nel *board*, da un lato, e la presenza di un comitato *ad hoc* in tema di sostenibilità, ovvero lo svolgimento di attività di *stakeholder engagement*, dall'altro (a pagg. 29-30). Quanto alla *governance* di sostenibilità, il

28% delle società del campione (ed il 42% dei *long-standing reporter* o l'84% delle società dell'indice FTSE-MIB) presenta un comitato endoconsiliare di sostenibilità; la supervisione è invece affidata principalmente (83% dei casi) al comitato controllo e rischi.

Infine, il Rapporto effettua alcune correlazioni con gli assetti proprietari e con la dimensione societaria. Quanto al primo aspetto, le società controllate da enti pubblici dimostrano una maggiore maturità tanto sotto il profilo organizzativo, con la nomina di un comitato di sostenibilità, quanto sotto il profilo strategico, con attività di *stakeholder engagement* e piani di sostenibilità. Quanto al secondo aspetto, guardando alla dimensione societaria, le società con fatturato superiore a 1,6 miliardi di Euro si caratterizzano per un "approccio maggiormente strutturato alla sostenibilità": ad esempio, presentano un comitato *ad hoc*, effettuano attività di *stakeholder engagement*, sviluppano piani di sostenibilità e citano gli SDGs nella propria DNF.

In estrema sintesi, dunque, per come è stata concepita, la DNF sembra rappresentare un "laboratorio" che inevitabilmente porterà ad una ridefinizione, e forse ad uno sviluppo, del ruolo del regolatore nel nostro Paese. Come ha sottolineato il Presidente di Consob Mario Nava durante il "Consob Day" dell'11 giugno 2018, l'obbligo dell'informativa non finanziaria è un "passaggio molto importante" perché sancisce che "la creazione del valore economico dipende anche dai non financial". In un contesto in

cui gli investitori, in particolare istituzionali, sono sempre più sensibili alle tematiche non finanziarie e in particolare alle tematiche ESG, ha ricordato Nava, “la dichiarazione non finanziaria permette all’azienda di conoscersi meglio e concorre a migliorare la mappatura dei rischi, ad aumentare la reputazione e la fiducia degli stakeholders e a rendere le società più attrattive per gli investitori istituzionali” (ETicaNews, 12 giugno 2018). Non solo. La necessità di monitorare il processo di applicazione della DNF, che per la prima volta indirizza l’attività di Consob anche verso emittenti non quotati, sembra rappresentare una preconditione per un ampliamento delle linee di azione dell’autorità verso il sostegno dell’accesso al mercato, la tutela ed il dialogo con gli investitori, e la qualità stessa delle imprese che infine operano sul mercato.

Esiste tuttavia un secondo aspetto che merita una riflessione di più ampio respiro. Terminata l’“euforia” per i primi numeri della DNF, ed in presenza di un primo esercizio di applicazione che si è rivelato alla prova dei fatti sostanzialmente “compilativo”, bisogna chiedersi a cosa potrà realmente portare nel tempo la DNF. Occorre porsi le giuste domande non solo nell’analizzare progressivamente ed in profondità i contenuti delle DNF disponibili, ma anche e soprattutto per indirizzare il dibattito che inevitabilmente animerà futuro.

Una domanda fondamentale cui occorre dare risposta è quale sarà il ruolo della *corporate governance* nell’interpretare l’obbligo della DNF come tale, o come una opportu-

rità. Come noto, per quanto in costante crescita rispetto al passato, l’attenzione rispetto a temi di sostenibilità all’interno dei *board* appare ancora marginale. Il Comitato di sostenibilità “dedicato” è presente ancora in pochi casi e si riduce se si esce dal FTSE MIB o se si va nelle imprese che hanno fatto la DNF per la prima volta (57%). Alla presenza di strutture endoconsiliari si affianca un tema oggettivo di risorse e competenze. Per quanto in crescita rispetto al passato, la presenza di Consiglieri e Sindaci con competenze e sensibilità al tema della sostenibilità appare ancora molto limitata. L’obbligo della DNF sembra in questo senso rappresentare una grande opportunità, poiché è prevedibile una forte accelerazione nelle nuove nomine di membri degli organi di governo capaci di comprendere sempre più i contenuti non finanziari del business, nonché di dialogare con investitori sempre più attenti al tema.

Altra domanda riguarda le ricadute “a cascata” della DNF sull’organizzazione e sui processi aziendali. In altri termini, ci si chiede se l’obbligo di rendicontazione avrà davvero la forza di plasmare il modo di fare business facendo leva su una figura spesso sottovalutata come quella del CSR manager (che, forse, dovrà essere in molti casi rafforzata), oppure se infine la rendicontazione non finanziaria si esaurirà in un esercizio di stile su cui board, sindaci e revisori avranno buon occhio per evitare sanzioni, riducendo al minimo il dichiarato. Molta dell’esperienza in oltre 15 anni di autodisciplina sembrerebbe indicare un rischio nel senso

di ridurre la DNF ad un formalismo. Con due fondamentali differenze, ossia il ruolo di Consob – che dovrà dosare sapientemente flessibilità con rigore – e soprattutto il ruolo dei mercati. La crescente presenza di investitori istituzionali, soprattutto stranieri, fa prevedere – e forse sperare – che l'integrazione dei temi ESG non sia poi così lontana.

In conclusione, anche se il numero ristretto di soggetti obbligati reporting non finanziario nell'ambito dell'informativa societaria, il passaggio *dalle pratiche volontarie agli standard vincolanti* assume un significato rilevante, da un punto di vista sia tecnico sia politico. La definizione esplicita di "informazioni di carattere non finanziario" implica un riconoscimento del ruolo sempre più centrale che questo genere di contenuti riveste nella rappresentazione del *valore dell'impresa*. Per numerose imprese tali recenti sviluppi implicano un impegno più sostanziale rispetto alla propria situazione specifica, mentre per altre rappresenterà l'ultima chiamata per adeguare il proprio sistema aziendale agli sviluppi sociali, investendo nella cultura della sostenibilità, nel coinvolgimento del personale e nel miglioramento delle performance ambientali e per avere un mondo con più imprese sostenibili (Perrini, 2018b).

## **Bibliografia**

Accini, G. (2018). Rilevanza penale delle falsità nei cd. non financial statements? In: La responsabilità amministrativa delle società e degli enti.

CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Rilevanza (e materialità) nella disclosure non finanziaria*, 7 marzo 2018

COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione – Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario)*, 2017/C 215/01, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del [5 luglio 2017](#).

Consob, Richiamo di attenzione n.1 del 28 febbraio 2019, Dichiarazioni non finanziarie - Modifiche apportate dall'articolo 1, comma 1073 della legge 30 dicembre 2018, n. 145 all'articolo 3 del decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254.

D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254. Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. (17G00002) (GU n.7 del 10-1-2017).

Delibera Consob n. 20267. Adozione del Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 del 18 gennaio 2018.

Legge di Bilancio 2019, legge 30 dicembre 2018, n. 145, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 31 dicembre 2018.

- Relazione Consob del Commissario Anna Genovese, Milano, 20 giugno 2018, Integrated Governance Conference, Palazzo Turati.
- ETicaNews, Consob, con la non financial più qualità delle aziende sul mercato. Intervento del Presidente Mario Nava al “Consob Day”, Milano, 11 giugno 2018.
- Perrini F., (2018a), SOSTENIBILITA', PIXEL, Egea, Milano.
- Perrini F., (2018b), Imprese Sostenibili, n. 12 Collana Management, Università Bocconi e Corriere della Sera, Milano.
- RIMINI E., (2018) *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie*, in *Analisi giur. econ.*, 187 ss..
- Sustainability Lab SDA Bocconi School of Management e Deloitte & Touche, 1° Rapporto dell'Osservatorio Nazionale sulla Rendicontazione Non Finanziaria 2018: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/audit/Osservatorio%20DNF\\_I%20Report\\_Ottobre%202018\\_Deloitte%20Italia.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/audit/Osservatorio%20DNF_I%20Report_Ottobre%202018_Deloitte%20Italia.pdf).







# ***L'informativa non finanziaria: l'esperienza di Eni nel contesto normativo italiano***

*di Luca Cencioni*

*Cristina Saporetti, Simonetta Ferrari,*

*Nadia Carretta & Matilde Garavini, Gruppo Eni*

## ***L'evoluzione dell'informativa non finanziaria in Italia***

L'evoluzione delle esigenze informative degli *stakeholder* ha denotato nel corso degli ultimi anni una crescente attenzione alle tematiche non finanziarie e segnatamente ai temi ambientali, sociali e di *governance* (c.d. ESG - *environmental, social and governance*), al fine di effettuare una valutazione complessiva della società e delle sue *performance* non solo basata sui tradizionali indicatori finanziari ma anche sulla base del "posizionamento" della società rispetto alle tematiche ESG e sulla gestione dei relativi rischi e opportunità.

In questa prospettiva si sono indirizzate e sviluppate anche le normative europee e nazionali; in particolare grazie all'attuazione della Direttiva 2014/95/UE, a partire dall'esercizio 2017 è divenuto applicabile in Italia il set normativo di riferimento per la rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario. Al riguardo, il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n. 254 (di seguito anche "Decreto" o "D. Lgs. 254/2016"), di attuazione della Direttiva 2014/95/UE, ha

declinato l'insieme delle regole da seguire per la redazione di rendicontazioni di carattere non finanziario.

I nuovi obblighi normativi non attengono direttamente alla responsabilità sociale delle imprese, ma hanno come precipuo obiettivo quello di accrescere la trasparenza e di migliorare l'omogeneità e la comparabilità dell'informativa non finanziaria.

Tale normativa ha contraddistinto il passaggio da una rendicontazione volontaria a una rendicontazione obbligatoria, sottoposta a giudizio di conformità da parte di un revisore legale, nonché passibile di vigilanza ed eventuali sanzioni da parte del regolatore (Consob).

L'obbligatorietà della rendicontazione di carattere non finanziario ha, da un lato, esteso la platea dei soggetti interessati dalla redazione di tale informativa, in precedenza, come detto, meramente volontaria, dall'altro ha posto in risalto il rilievo sulle tematiche di natura non finanziaria, anche ai fini della valutazione aziendale, dando maggior rilievo agli *stakeholder* piuttosto che solo agli *shareholder* di un'impresa.

In termini tecnici il Decreto ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano l'obbligo per gli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni<sup>1</sup> di redigere e pubblicare una Dichiarazione di carattere Non Finanziario (di seguito anche "DNF") che deve contenere, per ogni esercizio finanziario, informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, volte ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotto.

Pertanto, la rendicontazione prevista dal Decreto non include solo le informazioni riguardanti il modello organizzativo e le *performance* socio-ambientali (come fino ad oggi richiesto dagli standard di rendicontazione volontari ESG più diffusi), ma impone l'obbligo di informativa anche con riguardo ai principali rischi e alle relative politiche adottate dall'impresa in campo ambientale, sociale, del personale, del rispetto dei diritti umani e della lotta alla corruzione e non ultimo nei rapporti commerciali (tra gli altri, le catene di subfornitura e subappalto).

Le informazioni sui vari ambiti devono es-

sere rappresentate in modo che possano essere confrontate con quelle fornite negli esercizi precedenti e, ove opportuno, sono corredate da riferimenti alle voci e agli importi contenuti nel bilancio.

Ad ogni modo, la linea di fondo che ha contraddistinto, tanto il legislatore comunitario quanto la disciplina di attuazione nazionale, è quella di un approccio flessibile al tema delle informazioni non finanziarie.

La flessibilità caratterizza contenuti e modalità comunicative di tale informativa; infatti la legge consente alle società di scegliere se presentare la Dichiarazione di carattere non finanziario direttamente nel corpo della relazione sulla gestione (costituendone così una parte integrante), in una specifica sezione espressamente contrassegnata come tale e nella quale inserire eventuali rinvii ad altre parti della relazione stessa o ad altri documenti societari in cui sono fornite informazioni non finanziarie, corredati dei riferimenti per reperirli sul sito *internet* della società; in alternativa, la Dichiarazione di carattere non finanziario può essere presentata in un documento a sé stante (purché di pubblico dominio, ad esempio reso disponibile tramite il sito *internet* aziendale, e richiamato all'interno del bilancio).

A prescindere dalla modalità comunicativa, tale Dichiarazione è soggetta a revisione legale ai fini dell'attestazione di conformità delle informazioni fornite rispetto alle previsioni del Decreto e ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione dichiarate. Anche l'organo di controllo (collegio sindacale) è tenuto a vigilare sull'os-

<sup>1</sup> Ai sensi dell'art. 16 del D. Lgs. 39/2010, rientrano nella definizione di "ente di interesse pubblico" le società italiane emittenti quotate su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea, le banche, le imprese di assicurazione, le imprese di riassicurazione con sede legale in Italia e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie. Gli enti di interesse pubblico sono soggetti alla pubblicazione della DNF qualora abbiano avuto, in media durante l'esercizio finanziario, un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura dell'esercizio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro.

servanza della norma e ne riferisce nella relazione annuale all'Assemblea.

Anche i principi di redazione della Dichiarazione e di calcolo degli indicatori non finanziari non sono rigidi: il Decreto lascia libertà alle imprese di scegliere lo standard di rendicontazione da adottare, individuando le metodologie di calcolo e i KPI più significativi e maggiormente descrittivi delle attività dell'impresa rispetto agli specifici temi di rendicontazione. Al riguardo, l'articolo 1, comma 1 del Decreto specifica che tali standard dovranno essere quelli “*emanati da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria*”. Tra gli standard di rendicontazione diffusi a livello internazionale quello che risulta essere maggiormente adottato è il *Global Reporting Initiative* (GRI). Esso si caratterizza per due elementi rilevanti: è uno standard specifico per il *reporting* ed è ormai considerato un *suitable criteria* dalle società di revisione. Tuttavia, il Decreto consente anche alla società di adottare una metodologia autonoma di rendicontazione, fornendo in tal caso una “*chiara ed articolata descrizione della stessa e delle motivazioni per la sua adozione*” (art. 3, comma 4). Con riferimento all'ambito di applicazione, il regime di trasparenza sulle informazioni non finanziarie si incentra sull'obbligo di redazione e pubblicazione di una Dichiarazione che può essere individuale, cioè relativa alla singola società, oppure consolidata, cioè relativa a un gruppo di società, la quale

è destinata a contenere una serie di informazioni di natura non finanziaria.

In base all'art. 4 del Decreto, infatti, la Dichiarazione consolidata deve comprendere i dati della società madre (*rectius* controllante) e delle sue società figlie (*rectius* controllate) consolidate integralmente, “*nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta*”. Al riguardo, ancorché in termini tecnici il perimetro definito dalla norma farebbe riferimento alle sole controllate consolidate con il metodo integrale, considerata la *ratio* della norma, rappresentata dalla necessità di “*assicurare la comprensione dell'attività del gruppo*”, appare percorribile, in via volontaria, l'ampliamento del perimetro di società considerate inserendo, a titolo di esempio, i *joint arrangement* ed in particolare le *joint operation* oggetto di consolidamento proporzionale ovvero *joint venture* o collegate che risultano essere rilevanti anche nell'ambito degli obiettivi di sostenibilità che il Gruppo persegue.

Questa scelta basata sulla significatività dell'informativa appare del tutto in linea con l'approccio tipico delle più qualificate esperienze internazionali in tema di rendicontazione non finanziaria che si fondano sull'analisi di materialità quale regola principale per identificare le informazioni rilevanti da fornire in relazione al profilo operativo dell'impresa, alle sue strategie, alle aspettative degli *stakeholder*, al contesto in cui opera, etc. In tal modo, questi obblighi

informativi assolvono al ruolo che gli è proprio e congeniale: fornire le informazioni significative sull'impatto dell'attività dell'impresa di natura diversa da quella finanziaria.

A questo proposito vale la pena ricordare come il concetto della materialità dell'informativa anche ai fini della definizione del perimetro di intervento sia stato considerato dalla stessa Consob che ha ribadito come nella definizione del perimetro di consolidamento le società madri possano utilizzare il principio di materialità per selezionare, tra quelle consolidate integralmente, le società da escludere dalla DNF; se pertanto vale il concetto di materialità ai fini dell'esclusione lo stesso appare valere ai fini dell'estensione volontaria del perimetro di intervento.

In sintesi, è evidente come la rendicontazione non sia solo un semplice esercizio di *compliance*, bensì rappresenti l'ultimo e più recente tassello di un processo più ampio e organico che, partendo dalla raccolta e validazione dei dati aziendali, permette di identificare e gestire, con una visione omnicomprensiva, i principali rischi connessi all'attività aziendale. In questo modo, la sostenibilità entra a tutti gli effetti nel perimetro di competenza della Direzione aziendale, determinando ricadute positive su una visione di sviluppo dell'impresa sempre più attenta ai temi ESG.

Pertanto, tutte le precedenti indicazioni sembrano delineare un percorso in cui vi è un superamento dell'ottica meramente volontaristica che ha finora contraddistinto nel nostro ordinamento i temi della respon-

sabilità sociale d'impresa, per terminare in un ambito giuridicamente rilevante, seppur con i rilevanti profili di flessibilità individuati dal legislatore nazionale.

### ***Le esperienze in termini di approccio adottate in Italia***

In relazione alla prima edizione della Dichiarazione Non Finanziaria pubblicata nel 2018 con riferimento ai dati 2017, EY, una società di revisione internazionale, ha analizzato nel dettaglio<sup>2</sup> i documenti e le scelte di rendicontazione delle aziende italiane, comparandoli con quelli europei.

Una prima risultanza di questo studio è che tanto in Italia quanto negli altri Paesi europei vi è la tendenza ad integrare in un unico documento le diverse informative non finanziarie, sia obbligatorie per legge che volontarie: si consideri a tal proposito che nel 2017 solo il 23% delle aziende del FTSE MIB soggette alla redazione della DNF ha redatto un bilancio di sostenibilità volontario, a fronte dell'81% che lo aveva pubblicato nel 2016.

Un simile approccio di integrazione è stato adottato a livello europeo tra informative finanziarie e non finanziarie: circa il 70% delle aziende europee analizzate nello studio di EY, infatti, ha deciso di includere la DNF all'interno della Relazione sulla gestione. Al contrario, tale opzione in Italia è stata selezionata solamente da circa il 20% delle aziende, a testimonianza di come nel nostro Paese prevalga ancora una logica di separa-

<sup>2</sup> "La Dichiarazione Non Finanziaria: la risposta delle aziende europee ed italiane".

zione delle due informative. La tendenza italiana di redigere una DNF “*stand alone*” è stata confermata anche nella seconda edizione della Dichiarazione Non Finanziaria (relativa ai dati 2018), come evidenziato da un recente studio di KPMG, un'altra società di revisione<sup>3</sup>.

Lo stesso studio, inoltre, evidenzia come il 100% delle DNF 2018 siano state redatte secondo gli standard GRI, gli standard di rendicontazione non finanziaria più diffusi a livello mondiale. Con riferimento alle 3 opzioni di rendicontazione previste dagli standard GRI, se da un lato quella più utilizzata è stata la “*Core*”<sup>4</sup> (70% dei casi), dall'altro è interessante notare come le aziende che prima dell'entrata in vigore del D. Lgs. 254/2016 non avevano particolare esperienza nella rendicontazione non finanziaria hanno scelto perlopiù l'opzione “*Referenced*”<sup>5</sup>, la quale consente una maggiore flessibilità nella redazione del documento. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, lo studio di KPMG mostra come circa il 30% delle DNF che lo scorso anno erano “*Referenced*” siano diventate “*Core*” con l'edizione 2018, a testimonianza dell'efficacia del processo di apprendimento dei “*first users*”.

Infine, si segnala che il perimetro di oltre il 60% delle DNF analizzate coincide con le

società consolidate integralmente, mentre il 10% circa delle aziende ha rendicontato anche altre società ritenute rilevanti, adottando quindi un'interpretazione più ampia rispetto a quanto previsto dalla normativa italiana. Più del 30% dei documenti analizzati, infine, prevede l'esclusione di alcune società controllate dalla rendicontazione o per la non rilevanza degli impatti prodotti dalle stesse società o per l'impossibilità di raccogliere i dati.

### ***Il reporting integrato in Eni***

L'obiettivo principale del sistema di rendicontazione di Eni è rispondere con tempestività e trasparenza alle esigenze informative di tutti gli *stakeholder* della società con una reportistica chiara, completa e selettiva. La rendicontazione deve poi adempiere agli obblighi informativi connessi ai *listing standard* con la produzione di bilanci e relazioni redatti nel pieno rispetto dei principi contabili applicabili e in linea con i requisiti informativi previsti dalle varie normative che regolano il contenuto della *Management discussion and analysis* (ad esempio le *rule* della US SEC che disciplinano l'informativa manageriale quali la *regulation S-K*, i *form requirements*, la *reg. S-X* relativa alle operazioni *oil&gas*). Particolare riguardo è dato all'utilizzo di misure di *performance non-GAAP* che deve avvenire in piena *compliance* con le linee guida disposte dai vari organi di regolamentazione di mercato (in primis la US SEC e poi l'ESMA) che ne regolano ambito di utilizzo e vincoli di esposizione (riconciliazione con le misure

<sup>3</sup> “Informativa extra finanziaria (ESG): Survey sull'applicazione del D.lgs. 254/2016 -2019”.

<sup>4</sup> GRI “*in accordance Core*”: l'organizzazione deve rendicontare un set di informazioni di profilo obbligatorie ed almeno un indicatore per ciascun aspetto materiale.

<sup>5</sup> GRI *Referenced Claim*: introdotta con i nuovi standard, dà la possibilità alle organizzazioni di utilizzare solo una selezione di Standards (o parte dei loro contenuti) per rendicontare specifici impatti economici, ambientali e/o sociali, senza l'obbligo di fornire una rappresentazione completa dei temi materiali e dei relativi impatti.



GAAP, uguale prominenza, divieto di alterare le misure di *cash flow* con l'eliminazione di *cash items*, impiego di KPI non-GAAP non *misleading*).

Dal 2006 Eni redige un *report* di carattere volontario sull'informativa non finanziaria e nel 2010 ha iniziato il percorso che ha trasformato l'informativa gestionale della Relazione Finanziaria Annuale nel bilancio integrato della società, rappresentando a tutti gli *stakeholder* le connessioni tra le *performance* finanziarie e quelle di sostenibilità, tra il contesto competitivo, la strategia del Gruppo, il modello di *business*, la gestione integrata dei rischi e l'adozione di un sistema rigoroso di *corporate governance*.

L'evoluzione del quadro normativo nel panorama nazionale e internazionale in materia di *reporting* era volta alla definizione del perimetro di una rendicontazione innovativa dell'attività d'impresa. Eventi accidentali che avevano contribuito a minare la reputazione di grandi imprese internazionali e sollecitato quesiti da parte dell'opinione pubblica hanno sempre più stimolato la trasparenza delle imprese nella descrizione della conduzione sostenibile dell'attività. Eni ha pertanto deciso, nel 2010, di adottare uno strumento di *reporting* in grado di illustrare come la gestione integrata del proprio modello di *business* nella dimensione finanziaria e non finanziaria aiutasse nella gestione dei rischi, nella riduzione dei costi e nella valutazione di nuove iniziative finalizzate alla valorizzazione del *business*.

La finalità del *report* integrato era quella di

rappresentare il modello di *business* sostenibile in tutte le sue valenze e accezioni, soprattutto nella sua capacità di generare nel tempo valore sostenibile per gli *stakeholder*, dimostrando il legame tra la strategia, le *performance* finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico all'interno del quale opera l'organizzazione. Attraverso tale strumento l'azienda comunica i propri valori e le proprie decisioni agli *stakeholder* in modo sintetico ed esauriente, consapevole che le misurazioni disponibili, economico-finanziarie e di sostenibilità, non riuscivano ad esplicitare il pensiero strategico integrato dell'azienda, mancando il collegamento fra queste due categorie di metriche e la prospettiva strategica.

Elemento determinante nella definizione della logica dell'*integrated reporting* è stata la dimensione culturale, che ha contribuito alla diffusione di un pensiero integrato che inquadra la sostenibilità non come una specifica area di attività ma un autentico approccio integrato e trasversale a tutte le aree di *business* favorendo la gestione e la prevenzione dei rischi, operativi, politici e finanziari, e, ancor più, una leva per cogliere nuove opportunità di *business* e sostenere la crescita nel lungo termine. Parallelamente, la sostenibilità è entrata nel processo di pianificazione aziendale, portando all'introduzione di obiettivi e iniziative di sostenibilità a supporto degli sviluppi di *business* nel piano strategico di Eni e nelle politiche di retribuzione del *top management* attraverso la definizione di MBO (*Management By Objectives*).

Nella continua evoluzione del *reporting*, a seguito anche della presentazione del nuovo modello di *business* (di seguito descritto), Eni ha avviato nel 2016 un progetto per rappresentare le tematiche di sostenibilità in chiave strategica, attraverso l'individuazione di un set limitato di KPI industriali di sostenibilità che sia rappresentativo della strategia di Eni, sulla base dei risultati del *risk assessment*, dei principali scenari di riferimento e delle istanze degli *stakeholder*. Tale evoluzione ha consentito di superare la logica dei "silos organizzativi" prevalsa per anni. Il percorso verso l'*integrated reporting* ha comportato la rivisitazione delle procedure nel senso della trasversalità. Questo "mutamento di paradigma", incentrato su riorganizzazione di sistemi, processi e pratiche, e rendicontato, è necessario per le imprese che intendono creare valore perseguendo una conduzione integrata e sostenibile del *business*, aumentando la trasparenza nei confronti di tutti gli *stakeholder*. Il punto essenziale è che, a prescindere dal documento utilizzato, l'approccio integrato deve necessariamente essere la modalità con cui l'azienda racconta sé stessa, evidenziando una coerenza di obiettivi tra *business* e sostenibilità. Con la redazione del bilancio integrato, non sono state prodotte più informazioni, ma sono state evidenziate le relazioni tra le variabili non solo economiche. In questo modo l'organizzazione comunica più efficacemente la sua identità, il suo ruolo e il suo valore agli *stakeholder*. Il *reporting* integrato ha pertanto ampliato lo spettro di *stakeholder* cui si rivolge il re-

*porting* aziendale. È un vantaggio riconosciuto, ad esempio, dal mondo degli investitori ESG, perché le informazioni tradizionalmente "di sostenibilità" escono da un "ghetto per specialisti" e sono riconosciute come di interesse per la valutazione complessiva dell'azienda. A tal fine, affinché possa costituire effettivamente un riferimento per tutti, dev'essere centrato sulle informazioni materiali per il *business*. E dev'essere sintetico, prevedendo un eventuale collegamento a documenti di approfondimento. In questo senso il dialogo continuo con gli *stakeholder*, con la finalità di comprendere la complessità del processo, è stato e sarà fondamentale.

Il processo di ottimizzazione dell'informativa ha trasformato la Relazione Finanziaria Annuale nel cardine del sistema di *reporting* istituzionale Eni. Questo consente di avere un unico documento che possa rispondere a tutti i portatori di interessi e alle esigenze informative della società. I temi rilevanti e le diverse tematiche *corporate* possono essere successivamente approfondite dai diversi *stakeholder* attraverso le altre pubblicazioni del *reporting* istituzionale Eni. Pertanto, tutta la reportistica Eni non risponde solo alle necessità di *compliance* richieste dalle diverse normative in materia, ma rappresenta un insieme completo, chiaro, tempestivo e trasparente che risponde ai diversi portatori di interessi di Eni.

In continuità con il percorso di integrazione delle informazioni finanziarie e non finanziarie nel *reporting* istituzionale, la Relazione

sulla gestione, contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale, include, a partire da quella riferita all'esercizio 2017, come specifica sezione, la "Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario" prevista dal "D. Lgs. 254/2016". La Dichiarazione, redatta secondo lo standard di rendicontazione GRI - *Global Reporting Initiative*, è approvata dal Consiglio di Amministrazione di Eni ed è sottoposta a verifica da parte della società incarica della revisione legale del bilancio di Eni (fino all'esercizio 2018 EY, dal 2019 PwC), ai sensi di legge e degli standard professionali di riferimento (ISAE 3000).

Eni si è distinta nel panorama delle grandi imprese, vincendo l'Oscar di Bilancio 2018 con la Relazione Finanziaria Annuale 2017, per aver messo al centro la trasparenza e la maggiore integrazione tra informazioni finanziarie e non finanziarie e per l'alta qualità della *disclosure*, in particolare della *corporate governance* e della sostenibilità.

### **Responsabilità sociale per Eni**

Eni, inoltre, dal 2006 pubblica volontariamente un documento di *reporting* sulla sostenibilità aziendale redatto su base annuale con l'obiettivo di illustrare approfonditamente e attraverso esempi concreti, il suo impegno su questo tema così importante. L'ultimo *report*, "Eni for 2018", è composto non solo dal documento omonimo, ma anche da uno speciale sul percorso di decarbonizzazione intrapreso (redatto sulla base della *Task force on Climate-related Financial Disclosure* - TCFD, del *Financial Stability*

*Board*) e da un allegato sulle *Performance* di sostenibilità raggiunte durante l'anno. Inoltre, come già indicato nel precedente paragrafo, a partire dall'esercizio 2017, Eni redige la Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario, ai sensi del D. Lgs. 254/2016, pubblicata all'interno della Relazione Finanziaria Annuale.

Per spiegare cosa significa sostenibilità per Eni non si può prescindere dal considerare ed analizzare l'attuale scenario mondiale, dato che delinea inevitabilmente sia le sfide che le opportunità che l'azienda si trova ad affrontare.

Oggi la popolazione mondiale ha superato i 7,5 miliardi di persone e l'83% di esse vive in aree meno sviluppate, che sono spesso ricche di risorse. Secondo le previsioni dell'ONU, entro il 2040 la popolazione mondiale supererà i 9 miliardi di persone, con il continente africano che vedrà la crescita maggiore<sup>6</sup>. Oggi il 17% della popolazione vive nei Paesi OCSE e detiene oltre il 60% del PIL mondiale. Nei Paesi non-OCSE vive invece l'83% della popolazione, di cui il 17% si trova in Africa con un PIL totale inferiore al 3%. Ci sono 8 persone nel mondo che possiedono la stessa ricchezza (426 miliardi di dollari) della metà più povera del pianeta (3,6 miliardi di persone). La crescita così esponenziale della popolazione mondiale entro il 2040 comporterà un aumento della domanda di energia del 27% rispetto al 2017<sup>7</sup>, trainata principalmente

<sup>6</sup> Fonte: UN, Department of Economics and Social Affairs, Population Division (2017). World Population Prospects, 2017 revision.

<sup>7</sup> Fonte: IEA (2018) World Energy Outlook.

dai Paesi non-OCSE (+45%)<sup>8</sup>. Ci sarà anche uno spostamento geografico del consumo poiché la domanda di energia nei paesi non-OCSE aumenterà del 45%.

Questi fenomeni tracciano la principale sfida futura per il settore energetico: il raggiungimento di un equilibrio tra massimizzare l'accesso all'energia e combattere il cambiamento climatico. Una delle priorità principali sarà estendere l'accesso all'energia a prezzi accessibili. Oggi 1 miliardo di persone, pari al 15% della popolazione mondiale, non ha accesso all'elettricità, di cui 600 milioni nell'Africa sub-sahariana e altri 400 milioni in Asia<sup>9</sup>.

Un altro aspetto critico è l'uso di biomasse, come il legno o il carbone, per uso domestico. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità questo fenomeno causa più di 4,3 milioni di morti ogni anno. Attualmente circa 3 miliardi di persone non hanno accesso al *clean cooking*, circa il 40% della popolazione mondiale.

La sfida di Eni è quindi quella di favorire il cambiamento del mix energetico, pensando in termini di priorità, fattibilità, pianificazione a lungo termine, e prestando attenzione al *carbon budget*. Questa sfida determinerà nuovi paradigmi di sviluppo che andranno ad impattare sui modelli di consumo, di offerta e sui processi industriali. In questo quadro di riferimento, Eni ha adottato un approccio sistemico che punta all'efficienza, alla resilienza e alla crescita, che integra organicamente la sosteni-

bilità per renderla *business*, che ingloba i *trend* emergenti di decarbonizzazione e sviluppo inclusivo, integrandoli nel proprio piano industriale e nel modello operativo.

Eni perciò adotta un modello di *business* volto alla creazione di valore per gli *stakeholder* e gli *shareholder*, alimentato dall'applicazione delle proprie tecnologie innovative e dal processo di digitalizzazione. Il nuovo modello si basa su tre pilastri: l'eccellenza operativa, la neutralità carbonica nel lungo termine e la promozione dello sviluppo locale. Efficienza e integrazione sono i driver strategici che guidano il *business* di Eni verso un'eccellenza operativa e che permettono di raggiungere un portafoglio di risorse ad alto valore, resiliente anche a scenari *low carbon*.

L'eccellenza del modello operativo si caratterizza in un impegno costante nel minimizzare i rischi e nel creare opportunità lungo l'intero ciclo delle attività attraverso la valorizzazione delle persone, la salvaguardia della salute e della sicurezza, la tutela dell'ambiente, il rispetto e la promozione dei Diritti Umani e l'attenzione alla trasparenza e alla lotta alla corruzione.

Il percorso di decarbonizzazione previsto dal modello di *business* ha l'ambizione di portare l'azienda ad essere "*carbon neutral*" nel lungo termine, puntando alla massimizzazione dell'efficienza e alla riduzione delle emissioni dirette compensando le emissioni residue, promuovendo al contempo un mix energetico a basso impatto carbonico. Nel lungo termine Eni supporta un cambio di paradigma energetico ed una conversione

<sup>8</sup> Fonte: IEA (2018) World Energy Outlook.

<sup>9</sup> Fonte: IEA (2018) World Energy Outlook.

dell'attuale modello di consumo verso uno più sostenibile e razionale, che sfrutti i principi dell'economia circolare, portando avanti sin da ora un percorso di conversione che sfrutti le proprie competenze ed il proprio posizionamento nel *downstream*<sup>10</sup>.

La terza leva del modello di *business* consiste nella promozione dello sviluppo locale nei Paesi di presenza. Ciò è possibile, in primis, destinando la propria produzione di gas al mercato locale, favorendo l'accesso all'elettricità, ma anche attraverso la promozione di un ampio portafoglio di iniziative a favore delle comunità: dalla diversificazione delle economie locali, a progetti per la salute, l'educazione, l'accesso all'acqua e l'igiene. In questi 5 settori nel 2018 Eni ha speso circa 95 milioni di euro e prevede di investire circa 431,5 milioni di euro nel periodo 2019-2022.

In linea con il modello *Dual Flag* del terzo millennio, la strategia di supporto allo sviluppo include:

- La definizione di interventi a sostegno dello sviluppo locale che non si concentrano solo nei dintorni degli impianti ma sono più ampi e allineati con i piani di sviluppo nazionali (*Nationally Determined Contributions - NDCs*) e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) tracciati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. I benefici di migliori condizioni di vita nei Paesi in cui Eni opera possono anche contri-

buire alla riduzione dei flussi migratori.

- La definizione di strumenti e metodologie che permettono ad Eni di identificare i bisogni delle popolazioni locali e di misurare l'impatto delle sue iniziative per amplificarne gli effetti.
- La definizione di *partnership* per lo sviluppo con organizzazioni di diverso tipo (istituzioni, agenzie di cooperazione e *stakeholder* locali) per mettere a fattor comune non solo le risorse economiche ma anche competenze, *know-how* ed esperienze.

L'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile è in tutti i Paesi di presenza l'elemento fondante del modello di cooperazione di Eni. Nel 2018 l'azienda ha alimentato i mercati domestici in 17 Paesi grazie a una fornitura di gas pari a 60 miliardi di metri cubi. In particolare, in 11 Paesi Eni vende la totalità della produzione per alimentare il mercato domestico. Un esempio è sicuramente Zohr, in Egitto, dove l'intero ammontare del gas prodotto dalla società resta nel Paese, azzerando la domanda di importazione di gas contribuendo a creare le condizioni perché l'Egitto assuma un ruolo chiave nel mercato regionale del gas.

<sup>10</sup> *Downstream* - l'insieme dei processi operativi che comprende i processi di trasformazione del petrolio (raffinazione) allo scopo di ottenere i prodotti derivati destinati al commercio e la loro distribuzione e vendita.





# ***Le prospettive della sostenibilità aziendale: la Corporate Social Responsibility quale nuovo paradigma di sviluppo, tra best practice e opportunità professionali***

*di Pier Paolo Baldi  
Dottore Commercialista*

Sempre più frequentemente sentiamo parlare di “sostenibilità”, sia nella vita di tutti i giorni e sia nelle attività d’impresa.

E la “sostenibilità” in effetti sta entrando sempre più nel mondo produttivo coinvolgendo via via settori sempre più ampi di imprese, di imprenditori e di “addetti ai lavori”, che siano dottori commercialisti, revisori legali, amministratori delegati o, come nuova figura in ascesa in molti organigrammi aziendali, esperti di sostenibilità.

Quale “addetto ai lavori” potrei dire che l’impulso è stato dato, in Europa ed in Italia, dal recepimento della Direttiva 95/2014/UE e dal Decreto Legislativo 254/2016; ma in realtà, esaminando con più attenzione l’intera tematica, possiamo dire che la normativa ha solo fornito un contesto più chiaro in cui orientarsi (e rendicontare) in quello che possiamo definire un “*mega-trend*” ormai in corso da diversi lustri e che sta trasformando sia il modo di fare impresa, ponendo sempre più attenzione agli aspetti

ESG – *Environmental, Social e di Governance*, e sia il modo di rendicontare quello che l’impresa fa su tali temi con, appunto, il documento di informativa non finanziaria reso obbligatorio meno di tre anni fa proprio dal D. Lgs. 254/2016.

In questo contesto l’Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma, al quale sono iscritto, aveva deciso già nel 2017, primo in Italia tra gli ordini professionali, di redigere il suo primo Bilancio di Sostenibilità adottando lo Standard di rendicontazione più utilizzato al mondo, il *GRI – Global Reporting Initiative*, e facendolo asseverare in applicazione dello standard di Assurance ISAE 3000.

Prendo spunto da quella che è stata, allora, un’innovativa iniziativa per raccontarvi **di come è nato**, delle **difficoltà** incontrate ma anche delle **potenzialità ed opportunità** che sta offrendo e potrà offrire l’approccio a questa nuova disciplina e delle implicazioni che questo “*mega-trend*” potrà avere nel fu-

turo a livello strategico, sia per le imprese e sia anche per gli addetti ai lavori e, in primis, per i professionisti delle materie economiche quali siamo noi commercialisti e revisori.

### **Come è iniziato**

In premessa non posso che ricordare, onorandogli il tributo che merita, il collega Giovanni Castellani che prima ancora di essere il Presidente della Fondazione che da il nome a questa rivista, era esperto di Responsabilità Sociale d'Impresa, materia che insegnava nelle Università e che coltivava all'interno di Telos – dedicandogli anche una sezione specializzata a cui ho avuto il piacere e l'onore di contribuire insieme ad altri colleghi. E Giovanni era anche Consigliere dell'Ordine di Roma e proprio da lì, con la proposta di voler contribuire a redigere il primo Bilancio di Sostenibilità dell'Ordine, si iniziò l'avventura che venne approvata da tutto il Consiglio Direttivo presieduto da Mario Civetta. Un documento, il Bilancio di Sostenibilità, che ha permesso di rappresentare le tante iniziative che l'Ordine poneva e pone in essere in ambito ESG e fortemente apprezzato non solo dall'Ordine e dai suoi dipendenti, ma anche dal mondo istituzionale, dagli iscritti e dagli *stakeholder*.

Quando viene a mancare una figura così importante, carismatica e coinvolgente quale era Giovanni, si viene certamente a creare un vuoto, fortunatamente in parte riempito dagli innumerevoli contributi che ha lasciato e solo qui ne abbiamo due vivi

esempi: la direzione della fondazione Telos a cui ha dato il lustro che ha oggi, e la “fondazione” della rendicontazione non finanziaria dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma.

Ricordo che quando iniziammo ad affrontare l'argomento con il Direttore dell'Ordine Mario Valle, con i dipendenti della struttura e con i tanti colleghi coinvolti, la difficoltà più grande era far inquadrare a tutti l'argomento e far loro immaginare la sua finalità; d'altronde all'epoca solo pochissime e grandi imprese erano a conoscenza dell'argomento e non era facile immaginare il documento snello e intellegibile che poi è stato prodotto ed approvato: il Bilancio di Sostenibilità 2017 dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma.

Vennero quindi avviate le interviste con i tanti stakeholder che ruotano intorno all'Ente, oltre 13.000 iscritti tra colleghi e praticanti e decine e decine di risorse tra dipendenti, istituzioni private e pubbliche che vi si muovono intorno. Furono così individuati i temi materiali più rilevanti dell'Ordine e, in quanto Ente Pubblico, non potevano ovviamente mancare quelli istituzionali.



Tra i temi materiali oggetto di rendicontazione emersero principalmente, oltre a

quelli istituzionali, quelli di carattere sociale e questo permise di evidenziare, valorizzandole, le tante iniziative che l'Ordine realizzava per i propri iscritti. A titolo esemplificativo emerse la valorizzazione dei corsi erogati gratuitamente a tutti gli iscritti (433 eventi per un controvalore economico erogato gratuitamente di oltre 380 mila euro), le iniziative volte a favorire l'integrazione e la collaborazione tra i colleghi, comprese le iniziative ludiche (tornei di calcio ma anche la messa pasquale all'interno dell'Ordine) e quelle inclusive (dalla annuale cena di gala alla cerimonia di iscrizione dei colleghi neoabilitati).

Il Bilancio di Sostenibilità permise di evidenziare anche le iniziative di carattere ambientale, quali quelle delle pratiche online e di dematerializzazione dei documenti cartacei che ha permesso di risparmiare la stampa di circa 65.000 fogli di carta (equivalgono alla salvaguardia di un albero di media grandezza). Forse solo un piccolo contributo ma pensiamo a quanto potrebbe essere grande se ogni impresa, piccola o media, si ponesse analoghi obiettivi. E pensiamo al contributo che vi potrebbe essere se tali metodi di rendicontazione venissero adottati da tutto il settore pubblico.

### **Le difficoltà**

Per i professionisti che si trovano ad approcciare questa materia, la principale difficoltà, forse, è quella di non avere un quadro regolamentare chiaro e, soprat-

tutto, uniforme. Questa mancanza, unita ad una normazione di recente attuazione e che ancora deve essere completata e diffusa alle PMI, fa ancora percepire la rendicontazione non finanziaria come un esercizio di *greenwashing*, volto a dare evidenza delle sole cose positive di un'organizzazione omettendo, invece, quelle informazioni che potrebbero evidenziare lacune nell'adozione delle *best practice* in ambito sociale, ambientale e di *governance*. In effetti ancora è così ma non mi sentirei di biasimare il legislatore. La rendicontazione non finanziaria può avere, al pari di quello che fu per la rendicontazione finanziaria, effetti molto importanti sulle imprese e sui mercati e quindi è naturale, e direi quasi giusto, che sia il legislatore comunitario (ricordiamo infatti che la norma ha origine comunitaria, con la Direttiva 95/2014/UE) e sia quello nazionale (con il Decreto Legislativo 254/2016 che ha recepito la Direttiva 95) abbiano preferito lasciare alle imprese, e quindi al mercato, l'individuazione dei modelli e degli standard di rendicontazione pur imponendo la descrizione di elementi comuni. Ed il mercato sta rispondendo facendo emergere alcuni standard di rendicontazione. Tra di essi non possiamo non citare il *GRI – Global Reporting Initiative*, lo Standard che si sta imponendo a livello globale e, a mio modo di vedere, il motivo è presto detto: ha una guida che, seppur articolata, è completa; fornisce la possibilità di modulare l'approfondimento che si vuol dare alla *disclosure* con le tre metodo-



logie di rendicontazione previste: dalla più completa ed esaustiva “*Comprehensive*”, all’intermedia “*Core*” e fino al “*Referenced*”. Inoltre, fornisce un set di indicatori e di *disclosure* cui rispondere in modo guidato. Un altro Standard molto utilizzato è l’*Integrated Reporting* che ha il pregio di integrare insieme l’informativa finanziaria con quella non finanziaria, anche se richiede un certo sforzo di adattamento ed è spesso utilizzato in combinazione con il citato *GRI*.

Sono certo che il mercato selezionerà il modo migliore di rendicontare le informazioni non finanziarie e sono anche certo che il legislatore saprà muoversi al meglio quando i tempi saranno maturi. Non dimentichiamoci che anche la rendicontazione finanziaria, in Italia, venne uniformata a quella europea “solo” nel 1991 con il recepimento della IV Direttiva CEE che era del 1978. L’Unione Europea già sta monitorando l’argomento e già si stanno muovendo anche gruppi di lavoro che coinvolgono il mondo delle professioni economiche-contabili sia a livello internazionale e sia in Italia. Tale contesto, insieme al mondo imprenditoriale anch’esso sempre di più coinvolto nelle iniziative, potrà accompagnare il processo di sviluppo della rendicontazione non finanziaria. A parere di chi scrive gli obiettivi da perseguire dovrebbero essere diversi e tra di essi:

- rendere confrontabili le *performance* non finanziarie tra le diverse imprese appartenenti ai medesimi settori;

- rendere misurabili gli sforzi fatti a livello finanziario ed economico, sia negli investimenti sostenibili e sia nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità;
- rendere misurabili gli scostamenti tra gli obiettivi che le imprese si pongono di anno in anno (con il *budget* o con i piani industriali pluriennali degli investimenti sostenibili) con le *performance* effettivamente realizzate.

Tutti obiettivi realizzabili ma che, per coinvolgere grandi numeri di imprese, necessitano anche di uno sforzo normativo, magari inquadrando meglio contesti già esistenti. Tra di essi ne cito due che sono gli *SDGs*, *Sustainable Development Goals*, e la *SNSvS*, Strategia Nazionale sullo Sviluppo Sostenibile.

Gli **SDGs** sono i 17 obiettivi identificati nell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile adottata nel 2015 da tutti i paesi delle Nazioni Unite. I 17 *Sustainable Development Goals* sono poi articolati in 169 target che i singoli paesi si sono impegnati a raggiungere entro il 2030. Alcuni obiettivi sono raggiungibili solo dai governi e dai singoli stati, ma molti sono perseguibili attraverso le concrete attività delle imprese; tra di essi possiamo segnalare l’obiettivo “5-Uguaglianza di genere”, l’obiettivo “8-Lavoro dignitoso e crescita economica”; il “9-Industria, innovazione e infrastrutture”, ma anche il “12-consumo e produzione responsabili” ed il “13-agire per il clima”. Obiettivi tanto più raggiungibili se oggetto di supporto finanziario nell’am-



bito dei prossimi programmi di investimento europei.

La SNSvS è stata invece approvata dal Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2017 ed offre un quadro di riferimento individuando 5 aree di intervento collegate ad uno o più SDGs; tra di esse l'area delle persone, quelle del pianeta e della prosperità, della pace e della *partnership*. La SNSvS delinea inoltre dei vettori di sostenibilità, e cioè degli ambiti trasversali di azione della strategia, con l'obiettivo di innestare le leve fondamentali per avviare e monitorare l'integrazione della sostenibilità nelle aziende per perseguire gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Avere una cornice normativa chiara e incentivante per misurare gli sforzi compiuti dalle imprese in tali ambiti, permetterebbe il raggiungimento di molteplici obiettivi, tra loro connessi, quali ad esempio:

- misurare gli sforzi compiuti nei diversi ambiti ESG e permettere i confronti tra imprese e, anche, tra Paesi;
- fornire agli *stakeholder* dei parametri di confronto per permettere delle scelte sempre più consapevoli;
- avviare un percorso che possa permettere agli istituti di credito di finanziare gli "investimenti sostenibili"; in tal modo si darebbe certamente una grande spinta a tutto il settore anche sulla scia delle normative oggi allo studio della Commissione Europea e, prima tra tutti, l'*Action Plan* per la finanza sostenibile.

Quelli sopra sono solo alcuni esempi che posso portare ad uno sviluppo sempre più

forte della *Corporate Social Responsibility*, la quale necessita anche di un radicamento delle competenze professionali fornite alle imprese, in primis, proprio dai dottori commercialisti.

## Le opportunità

Nell'ambito del "mega-trend" sullo sviluppo della *Corporate Social Responsibility* che veniva citato in premessa, evidenzio tre recentissimi esempi che si inseriscono in tale solco e che permettono di evidenziare la crescente sensibilità al tema e, quindi, le crescenti opportunità di sviluppo che ne possono conseguire:

1. il primo coinvolge il mondo finanziario e riguarda il discorso di inizio anno da parte di Lerry Fink alle imprese partecipate ed al proprio management, il quale metteva in evidenza la necessità di perseguire obiettivi di **crescita sostenibile nel lungo periodo** ponendo attenzione al contributo positivo che l'impresa deve dare alla società. Lerry Fink è il patron del fondo Black Rock, il più grande fondo al mondo di gestione finanziaria con oltre 6.000 miliardi di dollari investiti (ricordo che il PIL italiano è di circa 2.000 miliardi di dollari!). Non è un caso infatti che molte imprese quotate e partecipate da Black Rock si stanno muovendo in tale direzione;
2. il secondo riguarda una recente sintesi di Morning Future che ha elaborato due ricerche di PWC e di Deloitte e dalle quali emerge che i *millennials*, vale a dire i giovani nati a partire dal nuovo millen-

nio, danno sempre più importanza alla CSR e che per il 92% di essi è importante lavorare per un'azienda **responsabile a livello ambientale e sociale**; talmente importante da rientrare tra i criteri con cui si sceglie l'azienda per cui candidarsi e nelle ricerche viene data evidenza delle differenze di valutazione rispetto alle analoghe analisi svolte nei precedenti lustri. E tali "giovani" saranno i prossimi dirigenti o amministratori delegati anche delle "nostre" principali imprese;

3. il terzo riguarda il recente appello sottoscritto ad Agosto 2019 dalle principali società americane, la "Dichiarazione di principi" della Business Roundtable, che ha di fatto abbandonato il principio di "*Shareholder primacy*" ponendo al centro la necessità di soddisfare la crescente **sensibilità sui temi ambientali e sociali**.

Tre esempi che permettono di dare un'idea sul cambiamento che è in atto e che può offrire anche importanti opportunità, tanto al mondo imprenditoriale quanto a quello professionale.

In merito a quest'ultimo, un recentissimo lavoro del **Consiglio Nazionale** dei Commercialisti intitolato "Sostenibilità aziendale e sviluppo professionale: *corporate governance* e *risk management*" (pubblicato il 31/07/2019 dal CNDCEC) ha fornito una panoramica sullo sviluppo delle attività professionali connesse all'evoluzione del contesto normativo e della ragionevole e plausibile evoluzione nel medio termine del contesto economico e sociale. In riferimento alle attività della professione economico-

contabile sono state individuate diverse attività che possono offrire delle opportunità di sviluppo e che sono:

- **Le attività dei professionisti sindaci:** in questo contesto sono molte le novità che riguardano i professionisti ed in primis i commercialisti. Esse riguardano non solo i colleghi sindaci dei soggetti obbligati (gli EIPR, Enti di Interesse Pubblico Rilevanti) ma anche i principali fornitori di tali soggetti. Per quanto riguarda i primi, tra i doveri del Collegio Sindacale si deve tener espressamente conto dei "rischi non finanziari" e quindi dell'esistenza di una adeguata struttura organizzativa aziendale idonea a consentire un adeguato monitoraggio di tali rischi. Per i secondi, essi sono indirettamente chiamati in causa proprio dall'evoluzione del D. Lgs. 254/2016 che ha richiesto che siano esaminati, tra i principali rischi che possono riguardare la catena di fornitura, anche le modalità di gestione di tali rischi. In tale contesto i commercialisti possono supportare i loro clienti non obbligati, ma fornitori degli EIPR, a rendicontare la loro gestione dei rischi non finanziari a vantaggio e supporto degli obblighi informativi degli EIPR stessi.
- **Le attività dei professionisti quali attestatori e asseveratori di report di informativa non finanziaria:** in questo contesto sono chiamati in causa i professionisti "revisori legali" che devono asseverare i *report* seguendo quelle che sono le disposizioni in vigore. In particolare, la revisione dovrà essere eseguita se-

guendo le indicazioni dell'ISAE 3000 emanato dallo IAASB. Le metodologie di attestazione sono sostanzialmente due a seconda del livello di estensione dell'attività di verifica: la *“Limited assurance engagements”* e la *“Reasonable assurance engagements”*. Anche in questo caso è presumibile che ci saranno nel prossimo futuro delle evoluzioni anche nei sistemi di tracciamento “contabile” delle informazioni non finanziarie, per permettere un livello di verifica compatibile con le crescenti esigenze delle imprese, dei verificatori e degli *stakeholder*.

- **Le attività dei professionisti quali consulenti nella predisposizione dei report di informativa non finanziaria:** questo è probabilmente il contesto che subirà le più importanti innovazioni e che richiederà anche un'evoluzione delle competenze possedute dai professionisti e, in particolare, dai commercialisti che tipicamente supportano le imprese con la loro consulenza non solo di carattere fiscale. Molte possono essere le aree di intervento: prima tra esse il supporto nel monitoraggio e nella gestione dei rischi, dove sussistono diverse normative e regolamenti, per i quali occorrono quelle competenze trasversali e multidisciplinari che i commercialisti hanno.



Solo per citarne alcune: il Decreto Legislativo 254/2016 sull'informativa non finanziaria; il Codice di autodisciplina di Borsa italiana e il Decreto Legislativo 231/2001 in relazione agli illeciti di tipo ambientale e sociale; gli Standard di rendicontazione non finanziaria e il CoSo Framework. Tutte normative e regolamenti che stanno portando ad un'evoluzione del concetto di analisi del rischio nell'ambito del processo di ERM in quello di SERM – *Sustainable Enterprise Risk Management*. Per un approfondimento su tali temi rinvio ad un articolo pubblicato sempre su Telos: *Sustainable Enterprise Risk Management – Il processo evolutivo dell'ERM per integrare i principi della sostenibilità* (Pier Paolo Baldi su "Telos", Gennaio 2019). Inoltre, il professionista commercialista può supportare i suoi clienti nella predisposizione del *report*, per la quale si ricordano le principali fasi che vanno dall'assessment della CSR aziendale alla pianificazione del processo di *reporting*; dall'attività di *stakeholder engagement* all'analisi di materialità e scelta dei contenuti del *report*; dal monitoraggio e sviluppo del *report* alla sua verifica e comunicazione verso l'interno e verso l'esterno dell'impresa.



Richiamando sempre il documento del Consiglio Nazionale dei Commercialisti, emerge anche un'altra attività professionale

che riguarda l'attività dei tanti professionisti nel loro ruolo di amministratori di società. In tale contesto, specifiche competenze in ambito ESG potranno essere utili per sviluppare le strategie più adeguate e per dotarsi della più idonea organizzazione, anche in funzione delle remunerazioni apicali per le quali il recente D. Lgs. 49/2019 (Incoraggiamento degli impegni a lungo termine degli azionisti) ha stabilito che i soci ed i comitati remunerazioni devono tener conto, nello stabilire le remunerazioni degli amministratori o dei dirigenti apicali, delle strategie e dei rischi afferenti ai temi della sostenibilità d'impresa. In tale contesto si potrebbe andare a delineare una figura di professional director o **ESG Director** che abbia formazione ed esperienza specifica sui temi di CSR. Per un approfondimento di tali temi si rinvia alla lettura del documento di Guido Ferrarini "Governare la sostenibilità: gli amministratori indipendenti come protagonisti del cambiamento" (Guido Ferrarini

su "La voce degli indipendenti", Luglio 2019).

\*\*\*

Nel corso del documento sono stati analizzati diversi aspetti che, partendo dal Bilancio di Sostenibilità dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma, hanno permesso di esaminare sia le difficoltà che possono essere incontrate nell'approccio professionale ad una tematica non nuova, ma innovativa, per la professione, e sia le tante opportunità professionali che tale tematica può offrire e che può trovare nei commercialisti quella pluralità di competenze trasversali che, con un opportuno investimento formativo, possono essere estese dalla rendicontazione finanziaria a quella non finanziaria in quello che, ne sono certo, rappresenterà la stessa evoluzione della modalità di comunicare i dati aziendali – finanziari e non finanziari – nell'evoluzione stessa del **Corporate Reporting**.







# ***Il coinvolgimento del dottore commercialista in ambito CSR***

*di Marco Fabio Capitanio*

*KPMG S.p.A., Dottore Commercialista & Pierpaolo Pagliarini,  
Dottore Commercialista*

La Responsabilità Sociale d'Impresa, in inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR), rappresenta un processo di miglioramento che per sua natura richiede un cambiamento culturale nella modalità di gestione delle aziende e di rendicontazione delle relative *performance*.

Il presente documento intende individuare le principali aree di intervento del dottore commercialista in ambito CSR, partendo dalle competenze necessarie per affrontare tale argomento che spesso appare difficile in ambito professionale, in particolare laddove non ancorato ad aspetti strettamente finanziari.

## ***Dalla volontarietà all'obbligatorietà***

La definizione di CSR più citata in ambito europeo è quella contenuta nel Libro Verde pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001, in cui la CSR viene definita come “integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. Come specificato dall’Unione Europea nel 2011: “la Responsabilità Sociale delle Im-

prese consiste nell’impatto che esse hanno sulla società”.

Nata su base volontaria, la CSR almeno in termini di informativa di bilancio è diventata in Italia un obbligo di legge per i seguenti soggetti:

- le società che redigono la Relazione sulla gestione;
- gli enti di interesse pubblico (EIP) di grandi dimensioni;
- gli enti del terzo settore (ETS) introdotti nell’ordinamento giuridico italiano dal D.lgs. 117/2017 e le imprese sociali individuate dal D.lgs. 155/2006.

Pertanto la rendicontazione della CSR non è più un tema strettamente volontaristico ma un obbligo informativo, anche se rimane nella discrezionalità delle singole aziende decidere il grado di integrazione della stessa nel *business* aziendale.

Accanto agli obblighi normativi, vi è la prassi sempre più diffusa di redigere volontariamente il bilancio di sostenibilità (denominato anche bilancio sociale) con l’obiettivo di rappresentare in modo approfondito e strutturato l’integrazione della CSR nel *business* aziendale, fornendo i relativi indicatori di risultato (KPI). Si tratta di

un documento di comunicazione separato e distinto dal bilancio d'esercizio/consolidato ancorché sempre più integrato con quest'ultimo.

#### *Obbligo informativo per le società che redigono la Relazione sulla gestione*

Per tutte le società che redigono la Relazione sulla gestione vi è l'obbligo previsto dall'articolo 2428 del Codice Civile di indicare all'interno della stessa “nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, **gli indicatori di risultato finanziari** e, se del caso, quelli **non finanziari** pertinenti all'attività specifica della società, **comprese le informazioni atinenti sull'ambiente e al personale**”.

#### *Obbligo per gli EIP di grandi dimensioni*

Dal 2018 le aziende europee di grandi dimensioni pubblicano annualmente una rendicontazione obbligatoria in materia di informazioni non finanziarie (la c.d. Dichiarazione Non-Finanziaria o DNF) ai sensi della Direttiva 2014/95/UE.

In Italia tale Direttiva è stata attuata tramite il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016 n.254 (D.lgs. 254/2016) che si applica agli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni (es. società quotate, banche, assicurazioni, ecc.) che durante l'esercizio finanziario abbiano avuto, su base consolidata, un numero di dipendenti superiore a 500 e alla data di chiusura del bilancio, abbiano avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 milioni o ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a €40

milioni.

#### *Obbligo per gli ETS e le imprese sociali*

Il bilancio sociale è uno dei documenti contabili per l'informativa contabile degli ETS come stabilito dall'art. 14, c. 1 D.lgs. 117/2017 e delle imprese sociali, obbligate come gli ETS alla redazione, approvazione e pubblicazione del bilancio sociale a norma dell'art. 9, c. 2 D.lgs. 112/2017.

Gli ETS sono obbligati alla redazione, approvazione e pubblicazione solo se hanno un volume di proventi annuale superiore a 1 milione di euro, mentre le imprese sociali sono tutte obbligate alla redazione, approvazione e alla pubblicazione nel registro delle imprese, qualunque sia il loro volume di proventi.

Gli ETS sono obbligati a pubblicare il bilancio sociale nel registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS) e sul proprio sito Internet, mentre le imprese sociali nel Registro delle imprese e sul proprio sito internet.

Qualora gli ETS non disponessero di un proprio sito internet, potrebbero far riferimento alle reti associative a cui aderiscono.

### ***Gli standard di rendicontazione da conoscere***

Da un punto di vista normativo, solo nel caso degli ETS e delle imprese sociali sono state statuite specifiche linee guida. Si tratta di quelle contenute nel decreto ministeriale pubblicato sulla GU Serie ordinaria in data 9 agosto 2019 n. 186 che valgono per gli ETS e le imprese sociali, obbligate come indicato in precedenza alla redazione, approvazione e pubblicazione del bilancio sociale.

Le linee guida sono applicabili dal 1 gennaio 2020, posto che le disposizioni contenute nel predetto decreto si applicano (art. 3, c. 1) a partire dalla redazione del bilancio sociale relativo al primo esercizio successivo a quello in corso alla data della pubblicazione. Dalla medesima data non saranno più efficaci le linee guida di cui al decreto del Ministro della Solidarietà sociale del 24.01.2008 stabilite per le imprese sociali.

Per altri soggetti obbligati alla rendicontazione della CSR (società e EIP di grandi dimensioni) la norma di legge non ha previsto esplicitamente delle linee guida.

In particolare per EIP di grandi dimensioni, il D.lgs. 254/2016 ha previsto la possibilità per le aziende di fornire le informazioni secondo due modalità alternative di riferimento, fermo restando l'obbligo di dare menzione dell'opzione nella DNF:

- **Opzione 1 - Standard di rendicontazione:** gli standard e le linee guida emanati da autorevoli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali, di natura pubblica o privata, funzionali, in tutto o in parte, ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria previsti dal D.lgs. 254/2016 e dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014;
- **Opzione 2 - Metodologia di rendicontazione autonoma:** l'insieme composito, costituito da uno o più standard di rendicontazione e dagli ulteriori principi, criteri ed indicatori di prestazione, autonomamente individuati ed integrativi rispetto a quelli previsti dagli standard di

rendicontazione adottati, che risulti funzionale ad adempiere agli obblighi di informativa non finanziaria previsti dal D.lgs. 254/2016 e dalla direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014.

In entrambe le opzioni, il D.lgs. 254/2016 impone agli EIP di considerare almeno uno o più standard di rendicontazione.

Allo stato attuale, lo standard di rendicontazione più utilizzato a livello nazionale e internazionale è rappresentato dai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" (GRI Standards) definiti nel 2016 dal GRI - Global Reporting Initiative. Pertanto il dottore commercialista coinvolto in ambito CSR non può prescindere dal conoscere i GRI Standards al fine di supportare le aziende nella rendicontazione della CSR.

### ***Background del dottore commercialista in ambito CSR***

Oltre alla conoscenza dei GRI Standards, al dottore commercialista specializzato in ambito CSR è richiesta una conoscenza approfondita sia dei temi di sostenibilità che dei processi aziendali, in modo da connettere i temi direttamente all'operatività aziendale. La rendicontazione della CSR, indipendentemente se svolta ai sensi di legge o a titolo volontario, misura l'impatto dell'impresa sulla società. Si tratta di misurazioni spesso non finanziarie, che richiedono l'implementazione di un controllo di gestione in grado di misurare i risultati aziendali rispetto ai temi globali della sostenibilità.

Pertanto la capacità di integrare la CSR nel *business* aziendale e nei sistemi di controllo rappresenta una delle principali aree di intervento per il management aziendale e per i professionisti coinvolti.

Il *background* richiesto al dottore commercialista è di particolare complessità sia per l'eterogeneità dei temi di CSR da conoscere ed affrontare sia per la trasversalità delle ricadute nell'organizzazione aziendale.

Il profilo ideale appare quello dell'aziendalista appassionato al dibattito sullo sviluppo sostenibile, in grado di favorire l'implementazione della CSR nei processi aziendali.

I professionisti più giovani possono apparire più preparati da un punto di vista culturale alla CSR, grazie anche ai programmi universitari che da diversi anni includono insegnamenti aziendalistici sui temi della sostenibilità sociale e ambientale. Tuttavia la preparazione culturale alla CSR non è sufficiente ad implementare la CSR se non è accompagnata dalla conoscenza dei processi e della *governance* aziendali. D'altro canto, l'esperienza in azienda non è sufficiente a implementare la CSR.

Ad esempio, al professionista è richiesta la conoscenza di seguenti temi di sostenibilità previsti dal GRI onde valutarne la significatività per l'azienda attraverso la metodologia denominata analisi di materialità:

Temi economici: valore economico generato e distribuito, presenza di mercato, impatti economici indiretti sulle comunità, *sustainability supply chain*, lotta alla anticorruzione e al comportamento anti competitivo; Temi ambientali: materiali, consumi idrici

ed energetici, biodiversità, emissioni, rifiuti, sversamenti, *compliance* ambientale;

Temi sociali: occupazione, relazioni industriali, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, diversità e pari opportunità, non discriminazione, libertà di associazione, lavoro minorile, lavoro forzato, pratiche sulla sicurezza, diritti degli indigeni, valutazione dei diritti umani, comunità locali, *lobbying*, salute e sicurezza dei clienti, *marketing* ed etichettatura, *privacy*, *compliance* socio-economica.

### **Prospettive professionali**

Il documento "Sostenibilità aziendale e sviluppo professionale – *corporate governance e risk management*" pubblicato nel mese di luglio dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) traccia le prospettive professionali del dottore commercialista in ambito CSR, individuando tre tipologie di aree di intervento professionale:

- A. Professionisti sindaci;
- B. Professionisti quali attestatori di *report* CSR;
- C. Professionisti quali consulenti.

Si riporta di seguito un approfondimento delle suddette tipologie, a cui va aggiunto anche il ruolo a livello di *governance* che il dottore commercialista può essere chiamato a ricoprire in qualità di amministratore indipendente, per il quale sono sempre più richieste competenze in ambito CSR.

#### **A. Professionisti sindaci**

Come disciplinato dal Codice Civile, l'organo di controllo (sindaco unico o collegio

sindacale) ha il dovere di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

La crescente attenzione verso la CSR ha portato ad estendere i concetti di "corretta amministrazione" e "osservanza della legge" anche agli aspetti sociali e ambientali, come si evince dal documento "Verbali e procedure del Collegio Sindacale" pubblicato nel mese di aprile 2019 dal CNDCEC, che prevede in particolare i seguenti verbali:

- verbale relativo alla vigilanza sulle norme in materia di tutela e sicurezza del lavoro;
- verbale relativo alla vigilanza sulle tematiche ambientali;
- verbale relativo alla vigilanza sull'osservanza della legge e degli adempimenti in tema di *privacy*;
- verbale relativo alla vigilanza sui principi di corretta amministrazione.

Inoltre, nel caso degli EIP di grandi dimensioni, il D.lgs. 254/2016 ha posto a carico del collegio sindacale l'obbligo di vigilare sull'osservanza delle disposizioni stabilite dallo stesso decreto e di riferirne nella relazione annuale all'assemblea.

Il D.lgs. 254/2016 ha anche previsto un sistema sanzionatorio specifico a carico del collegio sindacale in caso di (i) omessa comunicazione all'assemblea della non conformità della DNF, (ii) fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero e (iii) fatti materiali rilevanti omessi.

Per il collegio sindacale un utile riferimento

operativo in tale ambito è rappresentato dal documento "L'autovalutazione del Collegio Sindacale" pubblicato nel mese di maggio 2019 dal CNDCEC, che si propone di essere una guida per i collegi secondo quanto esplicitato nelle "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di Società Quotate" pubblicato nel mese di aprile maggio 2019 dal CNDCEC.

Tale documento evidenzia l'importanza di vigilare sulla compatibilità degli obiettivi strategici con i rischi identificati e di verificare che il modello di *risk assessment* consideri i rischi anche nell'ottica della sostenibilità di medio-lungo dell'attività della Società e che vi sia una struttura organizzativa idonea a consentire un adeguato monitoraggio.

### **B. Professionisti quali attestatori di *report* CSR**

Un'altra area di intervento dei professionisti in ambito CSR è rappresentata dalla attestazione di *compliance* della DNF, del bilancio sociale o altre informativa non finanziaria (*report* CSR).

L'attestazione di *report* CSR presuppone il possesso di competenze multidisciplinari, che vanno oltre quelle strettamente finanziarie tradizionalmente possedute dal dottore commercialista. Si tratta di competenze in materia di *audit*, ambiente, diritti umani, sicurezza e salute dei lavoratori e pari opportunità che potrebbero richiedere il coinvolgimento di altri specialisti a supporto dell'attività dell'attestatore.

Le aziende richiedono l'attestazione di *report* CSR per ottemperare ad un obbligo di



legge (come nel caso degli EIP di dimensioni maggiori, gli ETS e le imprese sociali) oppure a titolo volontario per ridurre l'autoreferenzialità dei documenti.

Nel caso degli ETS e delle imprese sociali, la normativa prevede che il bilancio sociale, dopo essere stato esaminato dall'organo di controllo, che lo integra con le informazioni sul monitoraggio e l'attestazione di conformità alle linee guida, deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo competente a seconda della forma giuridica dell'ente

Nel caso degli EIP di dimensioni maggiori, il D.lgs. 254/2016 ha previsto l'obbligo che la DNF sia sottoposta ad attestazione di conformità rispetto alle richieste dello stesso decreto da parte di un revisore legale o di una società di revisione iscritti nel registro dei revisori legali.

Il D.lgs. 254/2016 ha anche previsto un sistema sanzionatorio specifico a carico dell'attestatore per attestazione di conformità ad una DNF non redatta in conformità e per omessa attestazione di conformità.

Consob, nel regolamento emesso il 18 gennaio 2018 con delibera n.20267, ha specificato che lo standard di riferimento per il rilascio dell'attestazione della DNF è l'ISAE (International Standard on Assurance Engagement) 3000 Revised, emesso dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Tale standard prevede due diverse metodologie di attestazione: *limited assurance* e *reasonable assurance*.

Attualmente nella prassi nazionale e internazionale la metodologia più seguita è rappresentata dalla *limited assurance*.

Come illustrato nel Documento di Ricerca Assirevi n.226 la principale differenza nelle due metodologie è sia nella tipologia di verifiche che vengono condotte sia nell'estensione e profondità di tali procedure e nell'ampiezza dell'attività di verifica, con conseguenti differenze nei tempi di esecuzione delle verifiche e nella conclusione della relazione di attestazione, che sarà di tenore positivo nel caso di una *reasonable assurance* e negativo nella *limited assurance*. L'attestazione in base alla metodologia di *limited assurance* comporta infatti un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo di *reasonable assurance* e, conseguentemente, non consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame. Va segnalato che Consob, nel predetto regolamento, al fine di consentire il più ampio ventaglio di possibilità circa la verifica della DNF, ha previsto che l'organo amministrativo possa richiedere al revisore che le conclusioni siano espresse nella forma di (i) *limited assurance*, (ii) *reasonable assurance*, (iii) in una forma "mista", ovvero *limited assurance* sulla DNF nel suo complesso e *reasonable assurance* su alcune informazioni in essa contenute.

### C. Professionisti quali consulenti

L'area di maggior sviluppo per i professionisti in ambito CSR è rappresentata dalla consulenza nella predisposizione di *report* non finanziari e più in generale nell'implementazione della CSR.

L'intervento del professionista come consulente CSR è spesso richiesto per facilitare il cambiamento e trasferire in azienda le competenze necessarie nonché per attività di *project management*.

I servizi di consulenza possono essere raggruppati come segue:

- Consulenza strategica e di *governance* in ambito CSR;
- Consulenza nel controllo di gestione della CSR.

Va evidenziato che la predisposizione dei *report* non finanziari richiede un supporto sia a livello strategico e di *governance* sia in termini di controllo di gestione.

La **consulenza strategica e di *governance*** riguarda il posizionamento dell'azienda in ambito CSR e l'organizzazione interna.

Rientra in questo tipo di consulenza il supporto nello svolgimento dell'analisi di materialità necessaria per individuare i temi da trattare all'interno del *report*. In base al GRI Standards, infatti, le aziende devono trattare all'interno dei propri *report* i temi (*topics*) che influenzano considerevolmente le decisioni degli *stakeholder* e/o che riflettono gli impatti significativi dell'azienda su economia, ambiente e società.

Nell'ambito dell'analisi di materialità la consulenza può riguardare in particolare l'individuazione dei possibili temi di sostenibilità collegati al *business* aziendale attraverso un'analisi interna basata sugli obiettivi strategici e operativi aziendali e un'analisi esterna attraverso *media search* e *benchmark* dei principali *comparables*.

Il consulente potrà inoltre supportare

l'azienda nel selezionare, tra i temi individuati, quelli di maggior interesse e quantificare la relativa importanza attraverso interviste/questionari al *top management* e attività di *stakeholder engagement*. Queste ultime consistono in interviste, questionari, *survey*, panel/focus group a campioni rappresentativi di *stakeholder*.

La consulenza strategica in ambito di *governance* riguarda anche il supporto nella definizione di piani di sostenibilità e la loro integrazione con il *business plan* aziendale, il *risk assessment* sugli aspetti non finanziari del *business*, la definizione di *policy* specifiche sui temi di sostenibilità (ad esempio sui diritti umani, l'ambiente, la catena di fornitura) e l'individuazione di presidi di controllo dei temi individuati.

Considerato l'interesse di alcuni investitori (cosiddetti investitori ESG) verso le aziende socialmente responsabili, la consulenza strategica può riguardare anche l'individuazione del posizionamento aziendale rispetto alle esigenze di tali investitori e la definizione di una *road map* per il miglioramento delle *performance* non finanziarie.

Per quanto riguarda i **servizi di consulenza nel controllo di gestione della CSR**, occorre premettere che i sistemi contabili aziendali sono tradizionalmente basati sulla rilevazione di grandezze economico finanziarie e pertanto appaiono insufficienti ai fini della CSR.

Pertanto, al fine di strutturare un sistema informativo aziendale in grado di gestire in modo sempre più integrato le informazioni non finanziarie, al consulente potrà essere

richiesto il supporto per l'identificazione dei KPI chiave per la gestione della CSR in azienda, la definizione del perimetro di consolidamento, la mappatura dei relativi *data owner* e dei sistemi a supporto, l'allineamento rispetto alle previsioni dei GRI Standards l'alimentazione delle schede di raccolta dati e il monitoraggio delle *performance*.

Il controllo di gestione della CSR rappresenta la base informativa per la redazione del *report* da pubblicare, secondo le scelte di natura strategica effettuate dal *management* sulla CSR ed in conformità allo standard di rendicontazione individuato.



# Green bond, quando il mercato diventa responsabile

di Stefano Pierini & Vittoria Iezzi  
Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane

Durante il suo primo collegamento dalla Stazione Spaziale Internazionale, l'astronauta italiano Luca Parmitano ha salutato i giornalisti rendendo una chiara e preoccupante immagine del Pianeta Terra, visto dallo spazio. *“Da qui vedo il cambiamento - ha dichiarato Parmitano - e spero che le mie parole diano l'allarme.”*

Senza nulla togliere alla prospettiva decisamente originale e inconsueta dell'astronauta, e raccogliendo positivamente il suo contributo alla sensibilizzazione su un tema che è diventato cruciale, critico e primario nel 2019, è tuttavia impossibile non accorgersi, anche da latitudini terrestri più ordinarie, degli effetti disastrosi che il riscaldamento globale (anche detto “effetto serra”) e dunque l'inquinamento ambientale stanno producendo sul clima, sulla salute degli esseri viventi e, di riflesso, sulle abitudini della società contemporanea.

La questione ambientale assume peraltro ancora maggiore rilevanza se si considera il suo manifestarsi in un contesto di grande attenzione per tutto ciò che attiene le questioni sociali; in tal senso è un fatto che i mutamenti climatici contribuiscano a enfatizzare le divergenze derivanti dall'ampliarsi di un divario economico e culturale tra di-

verse realtà geografiche e politiche, generando un circolo vizioso che può essere calmierato, e auspicabilmente arrestato, solo da atti di coscienza collettiva e di responsabilità da parte delle istituzioni planetarie più influenti.

Negli ultimi 30 anni circa, l'allarme per l'effetto serra ha raggiunto dimensioni così importanti da alimentare un dibattito scientifico senza precedenti, con proliferazione di studi e ricerche che non solo hanno sviluppato una nuova disciplina - la cd. “ingegneria climatica” - ma hanno soprattutto elaborato dati tanto preoccupanti da rendere le principali istituzioni mondiali (governative, finanziarie e industriali) consapevoli della necessità di impegni comuni più solidi, formali e via via più ambiziosi, con il principale intento di individuare strumenti solidi e capaci di produrre i loro effetti sulle modalità di scelta e gestione delle risorse da parte dell'uomo, rendendo il sistema nel suo complesso capace di selezionare e premiare le pratiche umane e industriali più virtuose.

Se tra gli attori principali nel fenomeno di sviluppo di una sempre più solida coscienza ambientale e sociale, forte quanto le rivoluzioni che hanno cambiato la storia, ci sono



sicuramente i governi e gli organismi internazionali, è il sistema finanziario ad aver assunto il ruolo di volano basilare, con il mercato dei capitali che sta svolgendo ormai da anni la sua parte, come strumento indispensabile, potente e determinante per incentivare e premiare finanziariamente i settori, le aziende e le iniziative eccellenti in tema di approccio cosiddetto **ESG** (*Environmental, Social and Governance*).

Sicuramente fondamentale, in tal senso, è stato negli anni il ruolo della cd. Finanza Etica che ha permesso di superare lo schema ordinario di valutazione degli investimenti secondo il profilo classico di rischio-rendimento, ampliando lo spettro di analisi a criteri etici e morali. Sul manifesto della Finanza Etica, redatto in Italia negli anni Novanta, tra i principi fondamentali<sup>1</sup> si legge: *“La Finanza Etica ha come criteri di riferimento per gli impieghi la responsabilità sociale e ambientale. Individua i campi di impiego, ed eventualmente alcuni campi preferenziali, introducendo nell’istruttoria economica criteri di riferimento basati sulla promozione dello sviluppo umano e sulla responsabilità sociale e ambientale. Esclude per principio rapporti finanziari con quelle attività economiche che ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona, come la produzione e il commercio di armi, le produzioni gravemente lesive della salute e dell’ambiente, le attività che si fondano sullo sfruttamento dei minori o sulla repressione delle libertà civili.”*

<sup>1</sup> <https://www.bancaetica.it/sites/bancaetica.it/files/web/la-banca/Politica%20del%20credito/Manifesto%20della%20Finanza%20Etica.pdf>

Sulla base del principio sopra citato, che è sicuramente un cardine per la definizione di un “investimento etico”, la cosiddetta Finanza Sostenibile è considerabile come una branca della Finanza Etica, sorta più recentemente e specificatamente per premiare - finanziandoli e, dunque, rendendolo più competitivi - i cd. “investimenti ecosostenibili”, per cui dunque è possibile dimostrare quantitativamente e trasparentemente un ridotto impatto ambientale e pertanto un positivo effetto nella mitigazione dell’effetto serra prodotto dai “mutamenti climatici”. Sulla base della Convenzione Quadro sul Cambiamento Climatico delle Nazioni Unite (UNFCCC, nota anche come Accordo di Rio del 1992), il mutamento climatico è *“un cambiamento del clima che sia attribuibile direttamente o indirettamente ad attività umane, che alterino la composizione dell’atmosfera planetaria e che si sommino alla naturale variabilità climatica osservata su intervalli di tempo analoghi”*. Secondo gli scienziati è, infatti, indubbio che i cambiamenti climatici in atto siano di natura prevalentemente antropica, ovvero indotti dai comportamenti dell’uomo e non dalla naturale variabilità climatica. Per questo motivo, sul sito dell’UNFCCC si legge che *“prevenire interferenze umane sul clima è il principale ed essenziale scopo della stessa UNFCCC”*<sup>2</sup>. L’impegno civile delle Nazioni Unite nel combattere il “Climate Change” ha avuto formalmente seguito con numerose conferenze mondiali sul clima, di cui si ci-

<sup>2</sup> <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-convention/what-is-the-united-nations-framework-convention-on-climate-change>

tano tra le principali il Protocollo di Kyoto del 1997 e l'Accordo di Parigi del 2015.

Ciò che emerge con rilevanza nell'Accordo di Parigi, non è solo la crescente ambizione degli obiettivi assunti dalle Nazioni Unite (leggasi obiettivi su riscaldamento globale e decarbonizzazione, *inter alia*) ma anche la crucialità della funzione attribuita alle risorse finanziarie, la cui disponibilità e mobilitazione è al centro del supporto all'azione contro i cambiamenti climatici, sia per i paesi più vulnerabili che per quelli più sviluppati. In particolare l'Accordo ha previsto "fondi per l'energia pulita"<sup>3</sup> per cui "i paesi di vecchia industrializzazione erogheranno cento miliardi all'anno (dal 2020) per diffondere in tutto il mondo le tecnologie verdi e decarbonizzare l'economia. Un nuovo obiettivo finanziario sarà fissato al più tardi nel 2025. Potranno contribuire anche fondi e investitori privati".

Il Consiglio Europeo<sup>4</sup>, sull'accordo di Parigi, si è espresso ribadendo "l'impegno dell'UE ad attuare in modo rapido e nella sua interezza l'accordo di Parigi, inclusi gli obiettivi in materia di finanziamenti per il clima, per guidare la transizione mondiale verso l'energia pulita".

In questo contesto, dal 2007 si è sviluppata la cd. Finanza Verde o anche *Green Finance* che trova nel mercato dei *Green Bond*<sup>5</sup> o titoli "verdi" il fenomeno di maggiore espressione.

<sup>3</sup> <https://www.internazionale.it/notizie/2015/12/13/cosa-prevede-l-accordo-sul-clima-approvato-dalla-conferenza-dell-onu-a-parigi>

<sup>4</sup> <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/06/22/euco-paris-agreement/>

<sup>5</sup> <https://www.climatebonds.net/market/explaining-green-bonds>

I *green bond* sono emissioni obbligazionarie, che furono inizialmente collocate da istituzioni finanziarie sovranazionali – come la Banca Mondiale o la Banca Europea degli Investimenti – e successivamente anche e principalmente dalle aziende private, i cui proventi raccolti sul mercato dei capitali finanziano progetti con positive e misurabili performance di impatto ambientale.



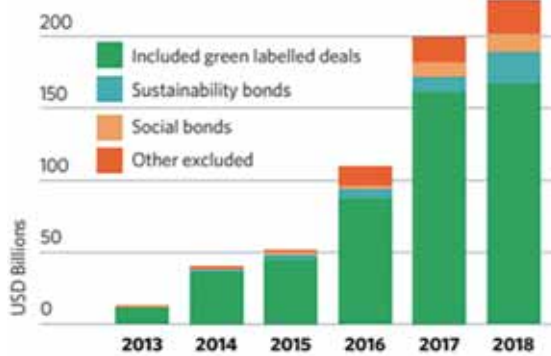
Source: Climate Bonds Initiative

Protagonisti assoluti sui mercati internazionali dei tempi moderni, i titoli cd. "verdi" degli ultimi anni, hanno mostrato un'espansione enorme se si pensa che il valore collocato nell'anno di nascita risultò pari a **1,5 miliardi di dollari ed ha raggiunto oggi, stante all'ultimo report della *Climate Bonds Initiative*<sup>6</sup>, il valore cumulato di 521 miliardi di dollari (con Stati Uniti, Cina e Francia ai primi posti per volumi collocati) ed un valore stimato di emissioni nel 2019 pari a 250 miliardi di dollari.**

Si noti bene che nei suddetti dati non sono inclusi dati relativi a quelle emissioni collo-

<sup>6</sup> <https://www.climatebonds.net/resources/reports/green-bonds-state-market-2018>

Label diversification is increasing beyond green bonds



Source: Climate Bonds Initiative

cate negli anni più recenti, non puramente *green*, ma dedicate a perseguire scopi sociali o di sostenibilità ad ampio spettro e che, secondo l'opinione di chi scrive, sono una buona risposta agli obiettivi globali cd. *ESG* ma devono tenersi ben distinti dai titoli "verdi" propriamente detti, per efficacia e impatto del relativo "use of proceeds", ovvero in termini di oggetto finanziato, dello scopo e della misurabilità dello stesso che nel caso dei cd. *dark green bond* assume una robustezza e una consistenza assolutamente più tangibile.

Sono stati comunque 60 miliardi di dollari circa, i *social, sustainable e non dark-green bond* (secondo gli standard della *Climate Bonds Initiative*) emessi ad oggi sui mercati internazionali.

Cosa ci aspetta e quali sono le linee guida per il collocamento dei suddetti titoli, lo ha stabilito l'*International Capital Market Association* che ha sostanzialmente emanato principi di adesione volontaria per regolare il finanziamento privato di tutti gli investimenti con ricadute positive in ambito *ESG*<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> <https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/>

I principi ICMA - che gli emittenti titoli dimostrano di perseguire attraverso la pubblicazione dei cd. *Framework* - sono quattro:

1. la descrizione puntuale della destinazione dei proventi (cd. *use of proceeds*),
2. l'indicazione delle modalità di valutazione delle caratteristiche dei progetti finanziati,
3. la trasparenza nella gestione dei proventi,
4. la reportistica periodica che deve essere ispirata alla massima comprensibilità per gli investitori degli impatti ambientali (nel caso dei *green bond*), sociali (nel caso dei *social bond*) o di sostenibilità a più ampio spettro (nel caso dei *sustainable bond*).

Per assicurare agli investitori la massima aderenza dei *Framework* degli emittenti ai suddetti principi, sono nate alcune nuove figure di mercato come certificatori - cd. *External Reviewers* - che, sempre secondo le linee guida ICMA<sup>8</sup>, devono valutare solidità e coerenza rispetto ai principi sopradescritti. Con riferimento a tale aspetto, secondo l'esperienza di chi scrive, le pratiche di valutazione possono ancora essere affinate, a titolo esemplificativo per assumere la puntualità ed efficacia delle valutazioni fatte dalle agenzie di rating sul merito di credito degli *issuers*. Ad oggi la differenza nel discriminare la bontà, l'efficacia e la robustezza di questo genere di titoli risiede quasi esclusivamente nelle capacità e nelle *policy* di quelle che sono le principali forze del mer-

<sup>8</sup> [https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/2018/Italian-GBP\\_201806.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/2018/Italian-GBP_201806.pdf)

cato, ovvero emittenti da una parte e investitori istituzionali dall'altra.

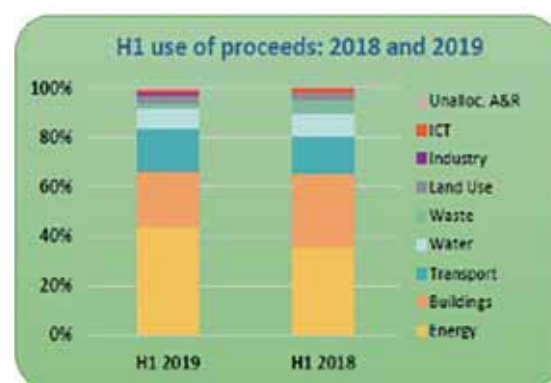
Einstein sosteneva che “*c'è una forza motrice più forte del vapore, dell'elettricità e dell'energia atomica: la volontà.*” Indubbiamente per lo sviluppo serio e consapevole della Finanza Sostenibile, è stata e sarà ancora determinante e discriminante la volontà delle suddette istituzioni di confrontarsi su proposte progettuali (lato emittenti) e aspettative di ritorno economico sostenibile (lato investitori) quanto più misurabili, trasparenti ed efficaci possibili, per rendere in primis i *green bond* il vero strumento cardine per lo sviluppo degli obiettivi delle Nazioni Unite ma anche il dispositivo più attendibile di misura della competitività di un investimento, nelle sue specifiche tecniche di ecosostenibilità.

L'autorevolezza e il livello di analisi sviluppati dagli investitori (in Europa soprattutto nei Paesi Scandinavi come in Francia) premia gli emittenti con rapidità (come nessun'altra istituzione può fare, secondo il giudizio degli autori) e ha sicuramente già innescato un positivo contagio tra le aziende, con ambizioni di eccellenza nella selezione e nella reportistica dei progetti individuati per la finanziabilità attraverso titoli verdi, sociali o sostenibili.

All'interno delle aziende, l'esperienza dei *team* dedicati dimostra l'indispensabile sinergia che deve attivarsi tra i dipartimenti finanziari e gli uffici impiegati sui temi della sostenibilità, per gestire un processo in cui è fondamentale – per risultare più seri, com-

petitivi e solidi sui mercati – distinguersi prima come enti o aziende sostenibili e poi come emittenti di titoli “verdi”.

Ci si auspica, dunque, in tal senso una maggiore e crescente selettività, anche per effetto della definizione della nuova Tassonomia Europea delle Attività Sostenibili<sup>9</sup>, che renderà sicuramente più definito – rispetto ai principi di adesione volontaria dell'ICMA – il contesto di regole per la selezione dei progetti sostenibili e l'emissione dei titoli in oggetto.



Source: Climate Bonds Initiative

Tra i settori di principali sviluppo dei *green bond*, oltre quello dell'*energy* e dei *buildings*, il settore trasporti è il terzo per volumi collocato e ha visto protagonisti sia emittenti governativi che *corporate*.

Nel settore prettamente ferroviario, oltre SNCF e ADIF tra i principali *player*, Ferrovie dello Stato Italiane è stata la prima azienda *incumbent* in Europa a finanziare materiale rotabile<sup>10</sup>, per trasporto passeggeri regionale e alta velocità nonché merci, attraverso un'ultima emissione che ha ottenuto lo scorso luglio, per la prima volta in Italia, la

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-taxonomy\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-taxonomy_en)

<sup>10</sup> <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/investor-relations/debito-e-credit-rating.html>

certificazione più importante in tema di Finanza Sostenibile, rilasciata dalla *Climate Bonds Initiative*.

I treni passeggeri e le nuove locomotive elettriche cargo del Gruppo FS sono senza dubbio un esempio virtuoso di investimento responsabile. Impressionante è sapere che i treni passeggeri sono riciclabili per oltre il 92%, permettono di ridurre del 20% le emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto ai treni già in uso e in circolazione (troppo facile sarebbe il confronto con l'auto o con l'aereo!) e contribuiscono a realizzare in Italia ambiziosi obiettivi nella facilitazione dello *shift* modale, da mezzi più inquinanti come l'auto privata e l'aereo verso il trasporto ferroviario, senza dubbio il mezzo di trasporto di massa meno inquinante tra quelli oggi esistenti.

Sicuramente, a fronte di esempi virtuosi, se ne annoverano altri, sorti solo per tendenza e che solo il tempo ci dirà quanto effetto positivo abbiano prodotto nella sfida al *Cl-*

*mate Change*.

Interessante in tal senso, un recente report di *Insight*<sup>11</sup>, la più grande società di *asset management* del gruppo BNY Mellon, forte di circa 850 miliardi di dollari di masse gestite, che ha analizzato 83 *green bond* e 96 *social impact bond* in essere nel 2019 con un puntuale meccanismo di *rating*. Per nulla scontato e soddisfacente il risultato di questa ricerca.

Gli operatori di mercato – e le generazioni presenti e future che hanno a cuore il pianeta – non possono che sperare non solo nel riconoscimento del cd. *greenium* (premio di rendimento rispetto a titoli *plain vanilla*) ai titoli puramente verdi ma soprattutto in un naturale meccanismo di selezione naturale per cui non solo la natura ma anche i mercati sono maestri.

---

<sup>11</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/green-bond-ecco-perche-obbligazioni-verdi-non-fanno-sempre-bene-all-ambiente-ACsYcxa>





# L'integrazione della sostenibilità nelle attività aziendali. Il case history del Gruppo FS Italiane

di Valerio Birindelli & Lorenzo Radice,  
Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane

## Introduzione

Negli ultimi decenni il concetto di sostenibilità si è affermato tanto nel dibattito accademico quanto in quello pubblico, trovando spesso terreno fertile anche in ambito aziendale.

La necessità di perseguire equilibrio tra le dinamiche economiche, ambientali e sociali, a favore di uno sviluppo concreto e durevole, è alla base della letteratura di riferimento per il tema della sostenibilità. Il rapporto del Club di Roma *I limiti dello Sviluppo* ha evidenziato, già nel 1972, l'urgenza di rivedere i paradigmi di crescita diffusi all'epoca a favore di un modello capace di garantire uno sviluppo equo e in armonia con l'ambiente. Quindici anni dopo, il rapporto Brundtland *Our Common Future* - pubblicato dalla Commissione mondiale sull'Ambiente e sullo Sviluppo -, a cui si deve la nota definizione di sviluppo sostenibile ("uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"), insiste sulla stretta connessione tra dinamiche sociali, ambientali ed economiche nella creazione di condizioni di svi-

luppo in grado di soddisfare i bisogni umani.

Più recentemente l'ONU, nel settembre 2015, in continuità con la Dichiarazione del Millennio, firmata nel settembre del 2000, ha pubblicato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Con questo documento impegna la comunità internazionale fissando 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs): la definizione degli obiettivi si fonda sull'integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (ambientale, sociale ed economica). Tale integrazione è riconosciuta dall'Agenda 2030 quale presupposto per promuovere benessere umano e salute dei sistemi naturali in un contesto economico positivo. Il programma d'azione vede coinvolti governi, organizzazioni, associazioni e cittadini, considerando essenziale il ruolo delle imprese.

Nello stesso anno, la Conferenza di Parigi sui cambiamenti climatici (COP21) ha visto un ampio coinvolgimento di istituzioni, organizzazioni *no profit*, accademici e aziende per affrontare l'emergenza climatica e ribadire la necessità di un nuovo modello eco-

nomico e produttivo.

Sempre più imprese considerano oggi la sostenibilità come parte integrante dei propri Piani industriali, adottando strategie per ottenere risultati in ambiti tradizionalmente considerati ancora poco rilevanti: economia circolare, emissioni climalteranti, valorizzazione delle diversità, benessere dei dipendenti e gestione responsabile dei fornitori. Questa tendenza conferma le analisi di Porter e Kramer sulla creazione di valore condiviso presentate già nel 2011. Le analisi sottolineano la stretta interdipendenza tra la competitività delle aziende e il benessere delle comunità, con conseguenti innovazioni nelle strategie aziendali.

Tra i fattori che stanno accelerando il cambiamento di paradigma, vi è la crescente influenza degli *stakeholder* sulla vita dell'azienda. Ad esempio, è evidente come, collegata alla scelta di consumo e/o di investimento, ci sia anche la volontà manifesta (o talvolta anche solo latente) di fruire di beni e servizi o investire in attività meritevoli dal punto di vista ambientale o sociale. Oppure di non investire in attività considerate negative nell'opinione comune.

Diverse indagini stanno anche testimoniando come, sia su base volontaria sia sotto la spinta delle autorità pubbliche, un numero in continua crescita di imprese ha fatto della responsabilità sociale e ambientale un elemento centrale della propria missione aziendale.

Ad agosto 2019, 181 dirigenti di grandi società statunitensi appartenenti alla Business Roundtable, tra cui i leader di J.P. Morgan,

Apple, Pepsi e Amazon, hanno sottoscritto una dichiarazione in cui sostengono la necessità di includere pratiche sostenibili nelle loro aziende per garantire un successo nel lungo periodo.

Uno studio di Accenture del 2016, realizzato insieme al Global Compact, intervistando oltre 1.000 amministratori delegati di imprese presenti in più di 100 Paesi e in altrettanti settori, ha mostrato come l'Agenda 2030 costituisca un riferimento strategico importante per i prossimi anni:

- l'88% degli intervistati valuta essenziale integrare i principi di sostenibilità nell'attività per ottenere progressi;
- l'80% degli intervistati ritiene la capacità di dimostrare un impegno sociale elemento di differenziazione nel settore in cui operano e gli SDGs un'importante occasione per rivedere gli approcci alla creazione di valore sostenibile (87% del campione).

Una ricerca condotta da EY e DNV GL, nel 2017, su oltre 1.500 professionisti in diverse parti del mondo e su quasi 200 aziende italiane, ha rilevato come a livello internazionale la sostenibilità sia entrata a far parte delle strategie aziendali, in quasi la metà del campione intervistato. Interessante è notare come l'Italia non faccia eccezione e mostri un progressivo ma evidente passaggio a una visione della sostenibilità come parte integrante delle strategie generali.

In Italia, alcune recenti iniziative di natura regolamentare e legislativa hanno accelerato l'evoluzione dello scenario. Esempi come l'aggiornamento 2015 del Codice di Auto-



disciplina delle Società Quotate e le successive modifiche (introdotto nel processo industriale/aziendale la valutazione dei rischi rilevanti nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo) e il D.Lgs. n. 254 del 2016, con cui è stata recepita la Direttiva 2014/95/UE (obbligo di integrare il bilancio con informazioni non finanziarie attinenti all'impatto delle scelte aziendali), hanno di fatto richiamato le aziende a formulare un approccio che possa rispondere alle istanze degli *stakeholder*.

Secondo questo approccio, quindi, le imprese sono chiamate a contribuire in modo sempre più significativo allo sviluppo di nuove soluzioni per affrontare le sfide globali e a fondare il proprio agire sotto il segno della sostenibilità.

### **La sostenibilità nell'esperienza recente di Ferrovie dello Stato Italiane**

Il settore dei trasporti può avere un ruolo chiave nella ridefinizione sostenibile dell'economia grazie a un bilanciamento dei sistemi di mobilità. Differenti scelte di mobilità nelle abitudini quotidiane possono implicare miglioramenti in termini di traffico, di sicurezza, di inquinamento e di emissioni, apportando benefici nella qualità della vita delle persone e minori rischi per l'ambiente. Il trasporto ferroviario può fornire un grande contributo. Ad esempio, con riferimento alle emissioni di CO<sub>2</sub>, un viaggiatore che usa il treno emette mediamente in atmosfera il 75% in meno di anidride carbonica rispetto a un viaggio in aereo e il

60% in meno rispetto a quello in automobile.

Ferrovie dello Stato Italiane, come Capogruppo, negli ultimi anni è stata particolarmente attiva nel promuovere, indirizzare, coordinare e facilitare l'adozione di strategie e indirizzi in linea con i principi di sostenibilità, attraverso modelli, regole, processi e controlli costruiti in modo da garantire l'efficacia delle azioni, e al contempo l'autonomia e l'indipendenza delle società controllate.

Definito e consolidato un sistema di *reporting* di informazioni di sostenibilità che confluisce nell'annuale Rapporto di Sostenibilità di Gruppo, pubblicato la prima volta nel 2008, FS Italiane sta formalizzando un sistema di controllo per una rendicontazione sempre più trasparente e verificabile. Il *reporting* è uno degli strumenti principali, insieme alle indicazioni normative accennate, che permette alle aziende, grazie a opportune metriche, di conoscere e raccontare le modalità in cui il contesto esterno condiziona le scelte operative e valutare gli impatti sociali, ambientali ed economici.

Nel 2016 FS Italiane ha istituito il Comitato di Sostenibilità, organo consultivo i cui membri sono Amministratori Delegati delle principali società del Gruppo e Direttori Centrali della Capogruppo. La funzione consultiva e propositiva del Comitato è un veicolo per stimolare i Vertici aziendali a una riflessione costante che porti a considerare il valore prodotto secondo le dimensioni sociali e ambientali, oltre che economiche.

Con il Modello di governo della Sostenibi-

lità, adottato nel 2019, è stato introdotto uno strumento per facilitare la transizione verso un *business* attento tanto ai risultati economico-finanziari quanto agli impatti ambientali e verso le persone. Il Modello, impostato in un'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni, definisce la *governance* e i processi di gestione tesi a favorire l'integrazione delle dinamiche di sostenibilità nella strategia del Gruppo e l'implementazione delle azioni che conseguirà alla messa in atto del Modello.

Sul fronte del confronto con gli *stakeholder*, dal 2013, rappresentanti di istituzioni, università, associazioni, organizzazioni e cittadini hanno periodicamente partecipato ai "Panel degli *stakeholder*". Incontri nei quali il Gruppo FS Italiane promuove un percorso di confronto per formulare proposte di miglioramento a cui il Gruppo FS si impegna a dare concreto seguito.

Nel 2018, gli *stakeholder* sono stati coinvolti, in particolare, per avviare un processo di definizione di obiettivi di lungo periodo, al 2030 e al 2050, per tutto il Gruppo FS, permettendo di raccogliere nuovi *input* per la definizione dei Piani e delle strategie. Il processo ha portato a definire *target* su tre temi:

- **Emissioni:** il Gruppo FS Italiane mira a diventare *carbon neutral* entro il 2050 in riferimento sia all'energia acquistata sia a quella autoprodotta dalle Società del Gruppo (inclusa l'energia da trazione su ferro e su gomma) e usata per gli impianti fissi (officine, stazioni, uffici, gallerie, strade).
- **Sicurezza:** il Gruppo FS Italiane si è posto

l'obiettivo di diventare *best in class* in Europa in tema di sicurezza (*safety*) con la *vision* di azzerare, entro il 2050, gli eventi mortali tra i viaggiatori che scelgono i mezzi del Gruppo per i propri spostamenti (treno, autobus e altri sistemi di mobilità), tra i dipendenti, tra gli appaltatori e tra le persone interferenti con il sistema ferroviario. Entro il 2030, si dovrà ottenere la riduzione del 50%, rispetto al 2015, degli incidenti mortali sulle strade di competenza Anas.

- **Mobilità sostenibile:** obiettivo del Gruppo FS Italiane è incrementare lo *shift* modale a favore della mobilità collettiva e condivisa in Italia del 15% entro il 2050, incentivando le persone a non utilizzare l'auto privata. Secondo il Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, nel 2015 circa il 77% delle persone ha usato l'auto privata e solo il 17,5% ha scelto altri mezzi di trasporto più ecosostenibili (treno, tram, funivie, trasporti urbani e extraurbani). Per quanto riguarda le merci, l'obiettivo del Gruppo FS Italiane è trasferire su ferro il 50% del trasporto entro il 2050. Sempre secondo il Conto Nazionale delle Infrastrutture e dei Trasporti, nel 2015 il trasporto merci su ferro si è attestato intorno al 12% contro il 54% di quello su gomma.

Il Gruppo FS ha sperimentato con successo anche gli strumenti della finanza sostenibile, emettendo due *green bond* (uno nel 2017 e uno nel 2019) per l'acquisto di treni regionali, Alta Velocità e merci (1,3 miliardi di euro): treni ad alta efficienza energetica e ad



alto tasso di riciclabilità, oltre che sicuri. L'ultimo *green bond*, emesso nel 2019, con un valore nominale 700 milioni di euro, finanzia l'acquisto di nuovi treni regionali per oltre il 70%, oltre a treni AV *Frecciarossa* 1000 e materiale rotabile per il trasporto merci (locomotori e vagoni). La domanda è stata pari a 3,5 volte l'offerta. Gli ordini complessivi sono stati di 2,5 miliardi di euro, provenienti da 156 investitori, di cui il 65% dall'estero. Degli ordini totali circa il 47% è stato fatto da investitori impegnati verso i temi della sostenibilità. Tutti i progetti finanziati da *green bond* assicurano, infatti, miglioramenti dell'efficienza energetica, riduzione delle emissioni di gas serra e *shift* modale verso il treno. Con questa operazione, FS Italiane è stata la prima emittente italiana ad aver ottenuto la certificazione dalla *Climate Bonds Initiative*, organizzazione *no profit* che promuove a livello mondiale la finanza sostenibile come strumento per contrastare i cambiamenti climatici. L'attenzione verso la mobilità sostenibile dei mercati finanziari è alta, tanto che secondo *Climate Bonds Standards*, il 61% dei *green bond* emessi nel 2017 sono stati destinati a progetti di trasporto a basse emissioni. Un processo di integrazione di sostenibilità deve inoltre porre l'attenzione sulle conseguenze ambientali e sociali del proprio agire nell'intera catena del valore. Da diversi anni, clausole di sostenibilità sono inserite nelle opere infrastrutturali e nella fornitura di treni. Il Gruppo intende innalzare ulteriormente il proprio profilo di sostenibilità con-

siderando anche la *supply chain*, valutando, monitorando e riconoscendo i fornitori che assicurano rilevanti performance ambientali e sociali. Dopo un progetto pilota, condotto dalla controllata Rete Ferroviaria Italiana (RFI), il Gruppo intende istituire una *task force* sul *Supply Chain Sustainable Management* e applicare in modo sempre più diffuso criteri di sostenibilità nella catena di approvvigionamento.

Le donne e gli uomini del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane stanno quindi lavorando per realizzare l'ambiziosa *vision* definita nel Piano industriale 2019-2023: essere l'impresa che implementerà un'offerta di mobilità e di logistica integrata e sostenibile, nel rispetto della sicurezza, sfruttando infrastrutture di trasporto in sinergia, creando valore in Italia e all'estero.

## Riferimenti

- Commissione Europea. (2019). Verso un'Europa Sostenibile entro Il 2030.*
- Crédit Agricole. (2018). Supporting you in the Energy Transition.*
- EY and DNV GL. (2017). Seize the Change. Integrare la sostenibilità nel business.*
- Meadows, D. L., et al. (1972). The Limits to Growth. Universe Books, New York.*
- Porter M. E., Kramer M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.*
- UN Global Compact–Accenture. (2016). Strategy CEO, Transforming Partnerships for the SDGs.*
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Oxford University Press, London.*



CSR 

# *Stato dell'arte della Corporate Social Responsibility verso il 2020*

*di Nicola Dambra  
Sustainability International Advisor*

Negli ultimi 15 anni in Italia le grandi imprese e i loro *manager* sono stati sommersi da una lunga lista di richieste concernenti la Corporate Social Responsibility (CSR) da parte degli “*stakeholder*”, definiti come persone o gruppi che sono influenzati da o che influenzano l'organizzazione (Freeman 1984).

Da subito sembrava che le “*big corporate*” europee avessero accettato la sfida di impiegare il concetto di ***stakeholder management*** – introdotto nella letteratura del management strategico sempre dal prof. Freeman, secondo il quale i capitani dell'industria avrebbero dovuto riconsiderare in maniera etica il paradigma della propria responsabilità rispetto alla classica definizione di sostenibilità suddivisa in tre aree (economica, ambientale e sociale) per essere competitivi nel medio e nel lungo periodo. Imprenditori e *manager* avrebbero dovuto avvicinarsi, seppur gradualmente, verso modelli operativi pienamente sostenibili (riduzione emissioni, economia circolare, creazione del bene comune, responsabilità nei confronti dei dipendenti, attenzione ai territori e alle comunità, in particolare alle fasce più deboli tra gli *stakeholder*).

In maniera costruttiva nonché propositiva, il percorso suggerito da Freeman prima e da

due studiosi mondiali come Jawahar e Mc Laughlin poi (nel 2001 presentarono la teoria del ciclo di vita dell'organizzazione, la teoria della dipendenza delle risorse, la “Prospect Theory”), non è mai stato approfondito dai numerosi “*CSR Manager*” che, soprattutto in Italia, ma anche in altri Paesi, hanno creato una “distorsione multidisciplinare” che ha spesso fatto passare le basi della CSR come semplici leve di “*marketing etico*” o “*green marketing*”! Gran bel danno. Oggi, per me diventa molto difficile scrivere in materia di sostenibilità a causa del disordine che si è venuto a creare. Troppe improvvisazioni e ricicli professionali hanno reso molto ambigua la “*vision*” e la “*mission*” di una valida strategia CSR – “comune”, ovvero, adattabile alle grandi e medie imprese.

## ***Evoluzione CSR in Italia:***

Dalla responsabilità sociale d'impresa adottata su base volontaria, le aziende italiane pongono sempre più attenzione alla rendicontazione obbligatoria per legge, che finora è prevista per le società quotate.

Il recepimento in Italia delle nuove regole (con il decreto legislativo 254/2016) impone alle grandi aziende di depositare, insieme ai bilanci, una dichiarazione di carattere non fi-

nanziario, per spiegare che azioni hanno messo in campo nella loro attività, per tutelare l'ambiente, per una corretta gestione del personale, per garantire il rispetto dei diritti umani e la lotta alla corruzione. Il documento è redatto sotto la responsabilità del consiglio di amministrazione ed è soggetto a revisione come il bilancio di tipo finanziario. E' una nuova strada interessante da percorrere, anche perché gli investitori sono sempre più interessati alle aziende con un elevato tasso di sostenibilità. Si stima che il 30% degli *asset* totali gestiti oggi a livello mondiale sia rappresentato da investimenti "responsabili" e "sostenibili", mentre la finanza a impatto sociale (*Impact investing*) ha un mercato stimato in 60 miliardi di dollari.

Molte grandi aziende in Italia hanno già esperienza di bilanci di sostenibilità e, a un livello ancora più evoluto, di bilancio integrato. Ma a che punto siamo rispetto al resto del mondo?

La parte dedicata ai bilanci rivela che le imprese italiane hanno un po' di ritardo da recuperare rispetto ai "primi della classe" a livello internazionale. Ci sono differenze per i singoli settori: mentre le aziende dell'industria alimentare e dell'energia e dei trasporti adottano con più frequenza il bilancio di sostenibilità e il bilancio integrato, quelle del "fashion" e del settore assicurativo diffondono meno informazioni (o nessuna) sulle strategie CSR adottate. Obiettivo della legge, dunque, non è solo indurre le aziende a comunicare in modo corretto e oggettivo gli impatti "non finanziari" della loro attività

(spesso indicati con l'acronimo ESG, ovvero *Environmental, Social, Governance*), ma far in modo che questi temi entrino a far parte dei target aziendali, favorendo un cambiamento non solo organizzativo ma soprattutto culturale.

Se una azienda è costretta a comunicare che la propria attività determina conseguenze negative per una serie di *stakeholder* atipici (ambiente, dipendenti, società, ecc.), sarà stimolata con più probabilità a fare qualcosa per migliorarla, con possibili effetti positivi sull'immagine pubblica. Ma cosa comporta la norma nel dettaglio? La legge vincola esplicitamente la "*disclosure*" di temi come l'uso delle risorse naturali, le emissioni inquinanti, la corruzione attiva e passiva, le pari opportunità di genere e i diritti umani. Le informazioni riportate dovranno essere misurate attraverso indicatori quantitativi. Chi non rientra nell'obbligo, può comunque decidere di sottoporsi volontariamente al regime della legge, di cui regolamenti e circolari di chiarimento stanno man mano definendo i dettagli. A sovrintendere è chiamata la Consob. **La modalità comunicativa è abbastanza libera:** le informazioni non finanziarie possono costituire una parte autonoma e completa del documento di bilancio, essere sparse nelle varie sezioni o costituire, in tutto o in parte, documenti esterni (purché di pubblico dominio, ad esempio il sito aziendale, e richiamati all'interno del bilancio). La scelta deve essere funzionale alla chiarezza comunicativa: ad esempio dati relativi alle emissioni potrebbero essere "delocalizzati" nella parte della



relazione di gestione dedicata agli investimenti, se questi ultimi ne spiegano la riduzione. Anche i principi contabili e di calcolo degli indicatori non sono rigidi: è infatti possibile utilizzare standard esistenti (ad esempio GRI), oppure inventarsene dei propri (purché adeguatamente descritti).

L'uso della comunicazione gioca qui il ruolo più rilevante: la comunicazione, infatti, è a tratti ancora molto critica soprattutto se associata – esclusivamente – ai bilanci di sostenibilità (la cui certificazione, spesso, è molto discutibile per la sola ragione che il certificatore non può essere pagato da colui che certifica) o a lettere di impegno verso gli *stakeholder* che sembrano essere sempre più un mero copia e incolla di altre lettere.

Comunicare la CSR significa aver creato anzitutto un flusso di comunicazione interna, e poi esterna, anche grazie alla *digital communication*.

Per questo motivo credo che la materia della CSR debba essere molto vicina agli organi di governo dell'azienda e creare un percorso e un dialogo costante dal basso verso l'alto, integrato con tutte le direzioni aziendali.

Trovo molto interessanti quei pochissimi percorsi aziendali che lavorano in maniera realmente sostenibile con obiettivi di lungo periodo, senza avere la necessità di lanciare – *tout court* - comunicati stampa di natura

propagandistica o messaggi molto vicini alla comunicazione *marketing* come se la sostenibilità fosse un prodotto da scaffale, da comprare in un supermercato.

Non abbiamo bisogno di bilanci certificati, ma di professionisti certificati da studi in materia CSR e da esperienze nazionali e internazionali che nulla hanno a che fare col il semplice calcolo della CO<sub>2</sub> risparmiata in un anno.

La mia è una semplice provocazione atta a stimolare il lettore, gli appassionati al tema della sostenibilità e, non ultimi, i tecnici della materia a incontrarsi in una sorta di stati generali al fine di porre una volta per sempre linee guida certe e riconosciute da tutti, almeno per quanto riguarda il nostro Paese, pensando altresì a una proposta di legge che possa essere risolutiva di tante distorsioni che ancora leggo e osservo nei percorsi o nella comunicazione di tante aziende nazionali.

Capisco che vada di moda parlare di sostenibilità, ma la domanda mi sorge spontanea: sarà forse perchè di scelte e programmi sostenibili concreti nel lungo termine ne vedo pochi?





# CSR e imprese sociali

di Riccardo Bertuccioli  
Dottore in Economia

Risale al 1970 l'articolo di Milton Friedman pubblicato sul "The New York Times Magazine", intitolato "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", cioè tradotto letteralmente: "la responsabilità sociale di un'impresa è quella di aumentare i propri profitti". L'esponente di spicco della scuola di Chicago, nonché premio Nobel per l'economia nel 1976, riconosceva nei profitti, o meglio nella massimizzazione del valore per gli *shareholder*, il fine ultimo dell'impresa. Questa visione economica, affermata come predominante, ha finito per creare distorsioni sotto il punto di vista sociale<sup>1</sup> e ambientale<sup>2</sup>, evidenziandone i relativi limiti.

<sup>1</sup> Alla vigilia del World Economic Forum di Davos del 2019, è stato pubblicato da Oxfam, una confederazione di organizzazioni *no profit* con l'obiettivo di ridurre la povertà nel mondo, un rapporto che evidenzia come l'1% più ricco del pianeta detiene quasi la metà della ricchezza aggregata netta totale (47,2%) mentre 3,8 miliardi di persone (rappresentanti le persone più povere del mondo), possono contare appena sullo 0,4% della ricchezza mondiale. Questo processo di accentramento della ricchezza sembra essere inarrestabile e interessa anche il nostro Paese, considerando che il 20% più ricco controlla il 72% della ricchezza nazionale totale, che sale all'87,6% della ricchezza posseduta/controllata se consideriamo un'ulteriore 20% della popolazione, lasciando pertanto appena il 12,4% dell'intera ricchezza nazionale al restante 60%. Questa disomogeneità è ancora più accentuata nei Paesi poveri e di recente sviluppo economico.

<sup>2</sup> La tutela ambientale rientra tra i grandi problemi che tutti i Paesi del mondo devono affrontare, non essendo più rinviabile *sine die* questo aspetto. Ricercatori e studiosi segnalano l'imminente avvicinamento del c.d. punto di non ritorno, inteso come il momento in cui il contenimento del riscaldamento globale sarà irreversibile con tutte le conseguenze che ne derivano: siccità, desertificazione, scioglimento dei ghiacciai, innalzamento del livello del mare, estinzione di ecosistemi e intensificazione di tempeste e uragani. Il futuro del nostro Pianeta, così come lo conosciamo, è in pericolo. Emblematica è la

In altre parole, la visione economica imperante negli anni passati era segnata dal perseguimento del profitto come vincolo imprescindibile delle imprese dove, connivente con l'idea delle risorse illimitate, veniva trascurata l'azione impattante delle imprese sull'ambiente.

La responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*, o brevemente "CSR"), fino a qualche anno fa, era "sfruttata" dalle aziende per giustificare il proprio impatto sulla collettività unicamente in ottica comunicazionale, mettendo molto spesso in atto comportamenti irresponsabili e opportunistici. Esempio al riguardo è la pratica del "greenwashing", ossia campagne di comunicazione che mirano a "ripulire" l'immagine delle imprese, raffigurandole come sostenibili, quando in realtà esse hanno un alto e significativo impatto sull'ambiente.

Quanto finora esposto pone non poche riflessioni sul complesso contesto socio-economico di cui siamo parte. In un mondo in rapido e costante cambiamento, tanto per i legislatori quanto per le imprese è di vitale

scomparsa in Islanda nell'estate del 2019 del ghiacciaio Okjökull a causa del riscaldamento globale. Dove giaceva il ghiacciaio è stata apposta una targa commemorativa rivolta ai posteri: "Ok è il primo ghiacciaio islandese a perdere il suo status di ghiacciaio. Nei prossimi 200 anni tutti i nostri ghiacciai potrebbero fare la stessa fine. Questo monumento serve a riconoscere che sappiamo cosa sta succedendo e sappiamo cosa deve essere fatto. Solo voi saprete se l'abbiamo fatto."

importanza dare risposte rapide ai fenomeni. In Italia, le istanze ambientali sono state trascurate per lungo tempo (tant'è che sono entrate nella Costituzione solamente nel 2001 con la legge Costituzionale 3/01, attraverso l'introduzione della "tutela dell'ambiente" come competenza esclusiva dello Stato).

Il peso crescente rivestito dalle problematiche sociali dei nostri tempi ha imposto un ripensamento del paradigma economico, bollando come irresponsabili quelle imprese che, perseguendo il profitto a qualsiasi costo, distruggono valore sociale.

La "Business Roundtable", associazione che riunisce gli amministratori delegati delle principali aziende statunitensi, ad agosto 2019 ha pubblicato una dichiarazione che ha segnato un'inversione di tendenza storica rispetto alla visione di *governance* che sosteneva la preminenza degli *shareholder*. Al contrario, si è riconosciuta l'importanza di tutti gli *stakeholder* (clienti, dipendenti, fornitori, comunità e azionisti) per il raggiungimento di una crescita più sostenibile e inclusiva.

In una società sempre più esigente e consapevole della propria capacità di influenzare le decisioni aziendali, è fondamentale per le organizzazioni anticipare dette tendenze e contribuire ad essere parte attiva del cambiamento.

La Commissione Europea<sup>3</sup> con una comunicazione sulla responsabilità sociale delle

<sup>3</sup> European Commission. Directorate-General for Employment, & Social Affairs. Unit D. (2002). Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable development. Office for Official Publications of the European Communities.

imprese (2002, p. 5), ha ribadito che: *“La funzione principale di un’impresa è creare valore attraverso la produzione di beni e servizi richiesti dalla società, generando così profitti sia per proprietari ed azionisti che benessere per la società, in particolare attraverso un processo continuo di creazione di posti di lavoro. Tuttavia, nuove pressioni sociali e di mercato stanno gradualmente portando a un cambiamento nei valori e nell’orizzonte dell’attività economica. Oggi esiste una crescente percezione tra le imprese che il successo economico sostenibile e il valore per gli azionisti non possano essere raggiunti solo massimizzando i profitti a breve termine, ma piuttosto attraverso un comportamento orientato al mercato ma in modo responsabile. Le aziende sono consapevoli di poter contribuire allo sviluppo sostenibile attraverso una gestione delle proprie attività in modo tale da rafforzare la crescita economica e aumentare la competitività garantendo al tempo stesso protezione ambientale e promuovendo la responsabilità sociale, compresi gli interessi dei consumatori.”* Inoltre, è stato asserito che l'adozione di una condotta ispirata alla CSR non rappresenti solo un costo, piuttosto un'opportunità che le aziende possono utilizzare per rendere efficaci le proprie attività e trasformare le pressioni esterne in attività capaci di generare valore sociale e aziendale. Un interessante quanto innovativo esempio che può aiutare a comprendere la portata del fenomeno è quello di SaltWater Brewery, un birrifico della Florida: un gruppo di giovani imprenditori, consci dell'ammontare di plastica che viene riversata negli oceani e dei

relativi danni per la fauna marina, ha ideato una confezione di sei lattine di birra che, invece di essere legate da anelli di plastica, sono fatte con anelli commestibili a base di sottoprodotti della lavorazione della birra come orzo e frumento. In questo modo, qualora il rifiuto dovesse finire in mare, quest'ultimo non costituisce inquinamento ma si tramuterebbe in alimento (Figura 1). Detta iniziativa ha premiato l'impresa che ha raggiunto 110 milioni di visualizzazioni sui *social media* in meno di 5 giorni senza investire alcuna risorsa in *marketing*.



Figura 1  
SaltWater Brewery edible six pack ring (immagini tratte dal video promozionale)

L'insieme delle circostanze e delle considerazioni in precedenza brevemente richiamate, impone alle imprese di assumere decisioni e politiche gestionali realmente finalizzate a porre in essere comportamenti responsabili.

Se per alcune imprese la responsabilità sociale è un fenomeno di recente adozione, al quale devono adeguarsi in virtù delle crescenti pressioni sociali, per altre il tema della responsabilità sociale diviene elemento fondamentale di qualificazione: si tratta delle cosiddette imprese sociali.

Il dibattito sulla definizione di impresa so-

ciale è tuttora aperto e vede contrapposte due linee di pensiero: da una parte, studiosi che ricomprendono in questa categoria (trascurando il tema classificatorio più ortodosso) organizzazioni non governative, fondazioni e, più in generale, *no profit* e, dall'altra, quei ricercatori che definiscono imprese sociali solo quelle attività che perseguono un fine sociale, pur essendo orientate al profitto. A tal proposito, Martin R. L., & Osberg S.<sup>4</sup>, (2007, p. 35) suggeriscono di considerare imprese sociali quelle iniziative nelle quali vi "è la preminenza del beneficio sociale".

In ogni modo, gli studiosi sembrano concordi nel ritenere che le imprese sociali sono quelle che perseguono un cambiamento sociale, sostenibile e quindi duraturo, ricercando soluzioni in grado di rispondere nel medio-lungo termine ai problemi più pressanti che affliggono società e ambiente.

Una classificazione alquanto interessante è rappresentata da Abu-Saifan S.<sup>5</sup>, (2012) che sposta l'attenzione sull'imprenditore sociale, il quale agisce secondo due diverse strategie (Figura 2).

La prima può definirsi *no profit* con strategie di guadagno in quanto comprende tutte le organizzazioni *no profit* che vogliono raggiungere l'autosufficienza attraverso la creazione di un *business* commerciale finalizzato a raccogliere risorse finanziarie complementari alle donazioni e sovvenzioni. Dal mo-

<sup>4</sup> Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Stanford, CA: Stanford Social Innovation Review.

<sup>5</sup> Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. Technology Innovation Management Review. February 2012: 22-27.



mento che queste organizzazioni sono nate originariamente senza una intenzione di profitto, usano le risorse finanziarie raccolte per raggiungere, in linea con l'obiettivo sociale, una platea più ampia di beneficiari. Pertanto, il *surplus* viene reinvestito nell'organizzazione.

La seconda strategia, dal canto suo, può definirsi certamente a scopo di lucro ma orientata al sociale: in tale strategia vengono ricomprese le organizzazioni imprenditoriali permeate da una responsabilità sociale d'impresa particolarmente forte.



Figura 2  
Il raggio d'azione dell'imprenditoria che illustra i legami con l'imprenditoria sociale.  
(Abu-Saifan S., 2012)

Un esempio di organizzazione appartenente alla prima categoria è il giornale inglese di strada "The Big Issue", che viene venduto esclusivamente da persone senza fissa dimora. The Big Issue è un'organizzazione *no profit*, i cui utili vengono reinvestiti in progetti per reintegrare i senzatetto nella società. Per la seconda categoria si può citare il famoso esempio della "Grameen Bank" di Muhammad Yunus, per la quale ha vinto il Premio Nobel per la pace nel 2006 e che, introducendo in Bangladesh un innovativo sistema di microcredito destinato alla parte più svantaggiata e povera della società che

non aveva accesso ai canali tradizionali, è riuscito ad avere un impatto significativo tirando fuori dalla povertà milioni di persone.

Seelos C., Mair J.<sup>6</sup>, (2005) hanno identificato nella possibile collaborazione tra imprenditorialità sociale e responsabilità sociale d'impresa una chiave per raggiungere i *Millennium Development Goals* (sostituiti nel 2015 dai *Sustainable Development Goals*). Interessante la notazione dei due studiosi da ultimo citati, secondo i quali, per ciò che concerne la localizzazione delle organizzazioni, nei Paesi sviluppati si trovano le grandi aziende ispirate a politiche di responsabilità sociale d'impresa, mentre nei Paesi poveri ed in via di sviluppo si riscontra una maggior presenza di imprese ispirate principalmente a finalità sociali.

Un'altra significativa osservazione viene formulata da Seelos C., Mair J. sulla complementarità dello sforzo sociale nei due tipi di organizzazioni citate, per cui le imprese sociali riescono ad ottenere i mezzi di cui hanno bisogno dalle grandi imprese, mentre queste ultime traggono vantaggio, prima di tutto, da una buona immagine e, successivamente, giovano dei benefici connessi allo sviluppo di nuovi mercati per i loro beni e servizi.

In definitiva, il tratto distintivo delle imprese sociali, rispetto alle imprese socialmente responsabili, risiede proprio nella centralità dell'impegno sociale. Ciò significa che, mentre l'attività delle imprese sociali è

<sup>6</sup> Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 48(3), 241-246.



direttamente rivolta al cambiamento sociale, relegando il ritorno economico in secondo piano, quella delle imprese che intraprendono CSR è invece, nella maggior

parte dei casi, frutto di un atteggiamento reattivo, di integrazione dell'etica nelle scelte aziendali, a seguito del mutamento del contesto socio-economico nel quale operano.











