



# **C.d.A. E POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ**

**Come Sostenibilità e CSR entrano nell'agenda  
dei Board delle imprese quotate italiane**

*A cura di:  
Mario Molteni, Marco Minciullo e Matteo Pedrini*

---

*Gruppo di lavoro ALTIS-CSR Manager Network:*

Stefania Bertolini, Marco Minciullo, Mario Molteni, Matteo Pedrini, Fulvio Rossi

*Partner della Ricerca:*

-Assonime (Associazione fra le Società italiane per Azioni)

-Nedcommunity (Associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti)

Con il supporto di:



**Il CSR Manager Network ringrazia**



© CSR Manager Network

Via Appiani 12

20121 Milano – Italy

Sito: [www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)

Edizione realizzata da:

EDUCatt

Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

Largo Gemelli 1, 201234 Milano – Italy – tel. +3902.72342235 – fax +3902.8053215

ISBN: 9788867804160

## SOMMARIO

<b>1. Executive summary .....</b>	<b>3</b>
La CSR: un tema ormai in agenda.....	3
Il divario comunicazione/realizzazione.....	4
Il Bilancio di Sostenibilità: l'approvazione del C.d.A.....	4
Le unità CSR: presenti ma isolate .....	4
Un tentativo di sintesi: quattro approcci alla CSR nei C.d.A italiani.....	4
Gli indipendenti valutano positivamente l'integrazione della CSR nelle attività del C.d.A. ....	5
Il Regno Unito: ancora un esempio a cui guardare .....	5
<b>2. Nota metodologica .....</b>	<b>6</b>
Le fasi della ricerca .....	6
Fase 1 – Il modello di ricerca e l'analisi della letteratura .....	6
Fase 2 – Il grado di integrazione della sostenibilità nelle attività del C.d.A. ....	6
Fase 3 – La raccolta dati.....	6
Fase 4 – L'analisi e l'elaborazione dei dati raccolti .....	6
<b>3. La ricerca sulle aziende quotate .....</b>	<b>7</b>
Il campione.....	7
La struttura del questionario.....	7
<b>4. Il ruolo del C.d.A.....</b>	<b>8</b>
La definizione della visione e strategia socio-ambientale.....	8
L'implementazione della strategia.....	9
I comitati e le deleghe nel C.d.A. ....	12
Il controllo strategico dei rischi e performance della CSR.....	13
Il ruolo dell'Assemblea .....	15
Le unità organizzative e il CSR manager .....	16
La rendicontazione .....	18
<b>5. Gli approcci emergenti .....</b>	<b>19</b>
I risultati della cluster analysis.....	19
Gruppo 1 – Integrato collegiale (38,7%).....	21
Gruppo 2 – Integrato con comitati (9,6%).....	21
Gruppo 3 – Orientato dei rischi (35,6%).....	21
Gruppo 4 – Simulato (16,1%).....	21
La rilevanza del settore .....	21
La presenza del CSR Manager.....	23
<b>6. Il punto di vista degli Amministratori Non Esecutivi .....</b>	<b>25</b>
Il campione.....	25
La definizione della visione e strategia socio-ambientale.....	25
L'implementazione della strategia.....	26
I comitati e le deleghe nel C.d.A. ....	26
Le tematiche discusse dal C.d.A. ....	27
<b>7. L'analisi dei documenti aziendali.....</b>	<b>30</b>
La raccolta dei dati.....	30
Le informazioni analizzate .....	30
I risultati del campione italiano (FTSE MIB).....	31
I risultati del campione inglese (FTSE 100) .....	31
I due modelli a confronto .....	32

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. Il C.d.A. ha stabilito la definizione di CSR.....	8
Figura 2. Il C.d.A. ha definito e comunicato pubblicamente gli impegni su temi socio-ambientali .....	9
Figura 3. I temi Socio-Ambientali sono integrati nel Codice Etico .....	9
Figura 4. I temi Socio-Ambientali sono integrati nel Piano industriale .....	9
Figura 5. Il C.d.A. esamina e approva le politiche aziendali in tema di CSR.....	10
Figura 6. Il C.d.A. approva il piano delle attività di CSR.....	10
Figura 7. Il C.d.A. verifica periodicamente i progressi delle attività di CSR .....	10
Figura 8. Il C.d.A. ha ricevuto/riceve formazione sui temi di CSR.....	11
Figura 9. All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche sociali .....	12
Figura 10. All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche ambientali .....	12
Figura 11. All'interno del C.d.A. sono presenti comitati che sovrintendono alle tematiche socio-ambientali .....	13
Figura 12. All'interno del C.d.A. è presente a un consigliere (non esecutivo) per le tematiche sociali e ambientali.....	13
Figura 13. Il C.d.A. è informato periodicamente dei rischi socio-ambientali collegati all'attività dell'azienda .....	14
Figura 14. Il C.d.A. è informato periodicamente delle valutazioni degli stakeholder.....	14
Figura 15. I temi sociali e ambientali sono considerati nelle competenze/esperienze rappresentate nel del C.d.A. ....	14
Figura 16. Una parte del compenso dei consiglieri esecutivi è legata a performance sociali e/o ambientali .....	15
Figura 17. Le iniziative di CSR sono presentate all'Assemblea dei soci.....	15
Figura 18. Gli interventi dei Fondi ESG in Assemblea .....	16
Figura 19. Il bilancio di Sostenibilità è presentato all'Assemblea dei soci .....	16
Figura 20. L'azienda ha un manager dedicato alla CSR (CSR Manager).....	17
Figura 21. L'azienda ha una unità organizzativa dedicata alla CSR (Unità di CSR) .....	17
Figura 22. La responsabilità gestionale dei temi di CSR è in capo a .....	17
Figura 23. L'azienda redige il Bilancio di Sostenibilità .....	18
Figura 24. Il Bilancio di Sostenibilità viene esaminato e approvato dal C.d.A. ....	18
Figura 25. Il Bilancio di Sostenibilità viene valutato/revisionato da un ente esterno .....	18
Figura 26. La gestione della CSR in presenza di un CSR Manager.....	23
Figura 27. L'assetto organizzativo in presenza di un CSR Manager.....	24
Figura 28. Il ruolo del C.d.A. in presenza di un CSR Manager .....	24
Figura 29. Il valore strategico della CSR secondo gli amministratori indipendenti .....	25
Figura 30. L'importanza attribuita alla CSR secondo gli amministratori indipendenti.....	26
Figura 31. I requisiti e gli incentivi per il C.d.A. secondo gli amministratori indipendenti .....	27
Figura 32. L'attribuzione delle responsabilità legate alla CSR secondo gli amministratori indipendenti .....	27
Figura 33. Lo spazio dedicato dal C.d.A. alle diverse tematiche di CSR.....	28
Figura 34. Le tematiche affrontate dal C.d.A.....	29
Figura 35. La struttura responsabile della CSR nelle società quotate del FTSE MIB .....	31
Figura 36. La struttura responsabile della CSR nelle società quotate nel FTSE 100 .....	32

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Gli approcci emergenti.....	20
Tabella 2. La rilevanza del settore.....	22

## 1. EXECUTIVE SUMMARY

Nelle dichiarazioni dei CEO delle principali imprese europee la CSR costituisce un tema di crescente importanza per la strategia aziendale. Ma domandiamoci: a queste dichiarazioni conseguono effettivi comportamenti? Gli obiettivi di sostenibilità costituiscono veramente una priorità, o almeno un focus di attenzione, per gli esponenti degli organi di governo delle imprese, a cominciare da quelle di maggiore dimensione? La presente ricerca ha inteso affrontare in particolare quest'ultimo interrogativo, nella consapevolezza che fino a quando la CSR non varca la soglia del C.d.A. le politiche di sostenibilità sono confinate a un ruolo marginale nella strategia aziendale.

La ricerca, che ha messo sotto i riflettori le principali imprese quotate italiane, non si limita a fornire una rappresentazione dell'effettivo impegno dei C.d.A. rispetto alla CSR. Essa intende promuovere una transizione dei comportamenti nelle aziende, mettendo a disposizione dei membri dei C.d.A. un set d'informazioni utili per verificare il posizionamento della propria impresa rispetto a un benchmark significativo.

Il lavoro è stato realizzato in collaborazione con il Doughty Centre for Corporate Responsibility della Cranfield University (UK), un polo di eccellenza in tema di CSR in Europa, che aveva realizzato un'analoga ricerca nel 2012. Ciò ha consentito di affiancare alla ricognizione sulle imprese italiane un'analisi comparata con la realtà delle prime 100 imprese quotate nel Regno Unito.

Promossa dal CSR Manager Network e realizzata da ALTIS in collaborazione con Assonime e Nedcommunity, l'indagine ha preso le mosse dall'esame dei documenti aziendali rilevanti in materia per poi procedere con la somministrazione di due questionari. Sono stati analizzati i principali documenti aziendali (Bilancio Sociale, Relazione sulla Corporate Governance, Bilancio di Sostenibilità, Sito Web, etc.) in base a una griglia di valutazione finalizzata a individuare il livello gerarchico che gestisce la CSR, e la forma attraverso cui ciò avviene. I risultati sono stati poi confrontati con l'analoga ricerca realizzata nel Regno Unito, per evidenziare eventuali diversi trend emergenti.

Un primo breve questionario è stato rivolto alle segreterie delle imprese quotate presso l'indice FTSE-MIB, oltre che a un campione di aziende quotate e non quotate associate ad Assonime. Esso aveva lo scopo di ottenere direttamente dalle aziende interessate le informazioni relative all'integrazione

delle attività del C.d.A. in tema di CSR. Un secondo questionario è stato somministrato a un campione di amministratori non esecutivi d'impres italiane, selezionati tra gli associati a Nedcommunity, con l'obiettivo di prendere in considerazione il punto di vista diretto di un rappresentante dell'azienda.

Hanno risposto al primo questionario 31 imprese su 40 quotate FTSE-MIB, e due campioni di controllo, composti da 7 quotate FTSE-ALL SHARE ITALIA, e da 10 grandi imprese non quotate. Dai risultati sono emersi differenti spunti sull'effettivo ruolo del C.d.A. in riferimento alla CSR nel contesto italiano.

### La CSR: un tema ormai in agenda

Un primo significativo risultato della ricerca è il seguente: i temi connessi alla CSR sono ormai entrati nell'agenda dei C.d.A. delle principali imprese quotate italiane. L'assoluta novità dell'indagine effettuata non consente di effettuare confronti con il passato, ma numerosi sono i dati puntuali che contribuiscono a delineare un quadro per molti versi incoraggiante:

- il 70% dei C.d.A. delle imprese del FTSE MIB ha chiarito il significato specifico assunto dal termine CSR nella propria azienda, definendo poi e comunicando a tutti gli stakeholder gli impegni assunti rispetto alle tematiche socio-ambientali;
- più della metà dei C.d.A. è impegnato nell'esaminare e approvare politiche aziendali di CSR;
- il 38,7% dei C.d.A. riceve periodicamente attività di formazione su specifici temi di CSR;
- il 41,9% dei C.d.A. effettua verifiche periodiche dei progressi delle attività di CSR;
- circa due C.d.A. su tre sono periodicamente aggiornati rispetto ai rischi socio-ambientali legati alle attività d'impresa, e rispetto alle valutazioni degli stakeholder su questi temi;
- il 38,7% dei C.d.A. considera importante la presenza di competenze socio-ambientali in consiglio;
- una impresa su quattro ha adottato pratiche per agganciare parte del compenso dei consiglieri esecutivi alle performance socio-ambientali dell'impresa (25,8%).

## Il divario comunicazione/realizzazione

Esiste tuttavia una notevole discrepanza tra il numero di C.d.A. che dichiarano la volontà di integrare la CSR nella strategia aziendale e il numero di quelli che hanno effettivamente tradotto questa volontà in un impegno dettagliato:

- le imprese che hanno integrato i temi di CSR nel Codice Etico (90,32%) sono più numerose di quelle che hanno integrato tali temi nel piano industriale (42%);
- i C.d.A. che si approvano politiche generali di CSR (51,61%) sono più numerosi di quelli che si occupano di approvare in dettaglio il piano delle attività di CSR (25,81%);
- una impresa su tre presenta le attività di CSR sono durante l'Assemblea dei soci (35,41%).

## Il Bilancio di Sostenibilità: l'approvazione del C.d.A.

Il bilancio di sostenibilità si conferma uno dei primari strumenti di CSR implementati dalle aziende, tanto che l'80,65% delle aziende quotate pubblica tale strumento annualmente. L'elemento rilevante evidenziato dalla ricerca è l'aver constatato come il 96% delle aziende che pubblicano un bilancio di sostenibilità prevedono l'analisi e approvazione dello stesso da parte del C.d.A. Il bilancio di sostenibilità si dimostra quindi come lo strumento più capace di coinvolgere l'agenda del C.d.A. delle aziende quotate Italiane.

L'approvazione dello stesso da parte del più alto organo di governo non è infatti obbligatoria, ma segnala come lo strumento sia seriamente interpretato dalle aziende. In particolare essendo le informazioni in esso contenute soggette ad approvazione del C.d.A., tale strumento è ad oggi la prima fonte di informazioni sociali e ambientali per i membri del consiglio di amministrazione.

## Le unità CSR: presenti ma isolate

Nelle grandi imprese quotate italiane è ormai prassi consolidata affidare la gestione delle attività di CSR a unità organizzative dedicate. Purtroppo l'intensità della loro interazione con il C.d.A. è per lo più limitata. In altre parole, la presenza di strutture organizzative dedicate alla CSR (Manager 77,4% - Unità 67,7%) è maggiore del numero di C.d.A. che approvano le politiche di CSR (51,6%), per cui per in un quarto delle imprese l'unità di CSR convive tranquillamente con un C.d.A. non coinvolto in queste tematiche. Inoltre, la presenza di un CSR

Manager o di un'unità organizzativa di CSR è maggiore dove si ha una maggiore supervisione delle attività di CSR da parte del C.d.A., e dove si ha una forte attenzione per la comunicazione. Si delinea una situazione in cui il C.d.A. si attiene spesso a un ruolo di indirizzo strategico/di controllo molto generale, lasciando poi ai livelli manageriali la gestione specifica delle attività.

## Un tentativo di sintesi: quattro approcci alla CSR nei C.d.A italiani

L'elaborazione dei dati raccolti ha permesso di ricondurre le aziende esaminate a una tipologia di modelli di integrazione della sostenibilità nella Corporate Governance. Sono stati così individuati quattro approcci alla CSR da parte dei C.D.A. delle imprese del FTSE-MIB:

- *Gruppo 1 – Integrato collegiale (38,7%)*  
Il C.d.A. si interessa dei temi di CSR attraverso un approccio collegiale. Vengono valutate le competenze dei consiglieri in tema di CSR ed è presente la figura del CSR manager.
- *Gruppo 2 – Integrato con comitati (9,6%)*  
Il C.d.A. si interessa dei temi di CSR, ma agisce attraverso specifici comitati, che interagiscono con il CSR Manager.
- *Gruppo 3 – Orientato ai rischi (35,6%)*  
Il C.d.A. si interessa alla CSR per la sola gestione dei rischi. È presente anche la figura del CSR manager.
- *Gruppo 4 – Simulato (16,1%)*  
Il C.d.A. si occupa della CSR solo come indirizzo strategico (definizione CSR, riferimenti nei documenti aziendali), ma senza controllare l'avanzamento delle tematiche sociali e ambientali. Non è presente il CSR Manager.

Nel complesso, un consistente gruppo di aziende ha integrato i temi di CSR nelle proprie attività strategiche, seppur con forme diverse, mentre per un altro gruppo i temi socio-ambientali rappresentano principalmente un rischio da gestire con un approccio di risk management. Un ultimo gruppo di aziende, infine, dichiara un impegno generico nella CSR, ma a questo non seguono comportamenti effettivi, né in termini organizzativi, né in termini operativi.

Le quattro categorie identificate risultano, inoltre, trasversali rispetto ai settori di attività delle imprese, ad indicare che non sono gli impatti socio-ambientali a guidare le imprese.

## Gli indipendenti valutano positivamente l'integrazione della CSR nelle attività del C.d.A.

La percezione degli amministratori indipendenti, oggetto del secondo questionario, evidenzia la presenza di giudizi positivi rispetto all'opportunità di integrare i temi connessi alla CSR nelle attività del C.d.A.. In particolare la ricerca ha evidenziato come l'integrazione di temi sociali e ambientali tra le tematiche trattate dal C.d.A. favorisca negli amministratori la percezione di una maggior capacità del vertice aziendale di gestire i rischi connessi all'attività aziendale. Dalla ricerca è infatti emerso come:

- gli amministratori indipendenti percepiscono positivamente il valore strategico della CSR nelle imprese che inseriscono riferimenti ai temi socio-ambientali nel piano industriale (4,00 su 5), piuttosto che nel solo codice Etico (2,37 su 5);
- quando è il C.d.A. a sovrintendere e indirizzare le attività socio-ambientali gli amministratori indipendenti percepiscono una maggiore attenzione alla reputazione aziendale in tema di CSR (4,50 su 5), rispetto a quando queste sono gestite dal solo CSR Manager (2,00 su 5) oppure rispetto a quando non si ha una funzione dedicata (1,60 su 5);
- la percezione del controllo sui rischi legati alle attività d'impresa e alla fornitura è maggiore nelle imprese dove sono presenti un referente e un comitato apposito all'interno del C.d.A., in termini di capacità di monitoraggio (4,00 su 5, rispetto a 2,50 su 5 dove manca un comitato), livello di informazione (5 su 5, rispetto a 2,78 su 5 dove manca un comitato), e analisi dei rischi legati alle scelte di investimento (4,50 su 5, rispetto a 2,43 su 5 dove manca un comitato).

## Il Regno Unito: ancora un esempio a cui guardare

L'analisi dei documenti aziendali, finalizzata alla verifica del livello di integrazione e sviluppo della CSR comunicato dalle aziende nei documenti ufficiali, è stata eseguita confrontando le imprese italiane quotate nel FTSE MIB, e quelle quotate nel FTSE

100, principale indice di benchmark del mercato azionario del Regno Unito.

Rispetto alle aziende britanniche le aziende italiane hanno formalizzato l'impegno del C.d.A. nelle tematiche di CSR solo marginalmente, lasciando maggiore spazio a una gestione operativa. La centralità del tema espressa dalle aziende, infatti, non si riscontra esattamente in quanto poi asserito nei documenti aziendali, dove emerge chiaramente che la CSR non è frequentemente oggetto di decisioni da parte dei vertici aziendali, ma viene più spesso affidata a livelli inferiori. A titolo esemplificativo di tale tendenza è sufficiente osservare come:

- nel 53% delle società del FTSE 100, il C.d.A. è impegnato in prima linea nelle iniziative di responsabilità sociale, e risultano meno presenti sia il comitato manageriale, sia la presenza di una figura con il compito di occuparsi personalmente della sostenibilità all'interno dell'azienda;
- nel 15% delle aziende italiane delle società i temi della responsabilità sociale sono esplicitamente assegnati al più alto livello della struttura gerarchica, mentre nel 27,5 dei casi sono assegnati ad un comitato manageriale che risponde al C.d.A. stesso; in altri casi si ha un generico coinvolgimento del C.d.A., oppure la presenza di un comitato esterno al C.d.A. (es.: Comitato Rischi, Audit);
- un terzo delle aziende italiane non ha formalmente definito una forma di gestione della CSR.

In sintesi, possiamo affermare che la ricerca ha fatto emergere un panorama per certi versi incoraggiante. Anche per i C.d.A. quella della sostenibilità sta diventando una sfida ineludibile. Nel percorso di integrazione della CSR nel governo e nella gestione aziendali le imprese del Regno Unito sono certamente ad uno stadio più avanzato, ma la notizia rilevante è che tale cambiamento sta significativamente avvenendo anche nel nostro Paese. Se le aziende analizzate sono riconosciute tradizionalmente come precorritrici di future tendenze condivise, è possibile prospettare per il nostro Paese un sempre crescente coinvolgimento dei C.d.A. attorno agli aspetti sociali e ambientali.

## 2. NOTA METODOLOGICA

La ricerca è stata sviluppata attorno a tre distinte attività: è stata realizzata una ricerca quantitativa, attraverso un questionario indirizzato alle imprese quotate presso l'indice FTSE-MIB di Borsa Italiana; è stata condotta una ricerca quantitativa su un benchmark di amministratori indipendenti; infine è stata condotta un'analisi dei documenti aziendali delle imprese quotate sopra menzionate. Poiché ogni attività svolta ha richiesto una specifica metodologia di raccolta dati e analisi, le tre metodologie applicate sono descritte nel dettaglio all'inizio di ogni sezione dedicata alla presentazione degli specifici risultati.

### Le fasi della ricerca

La ricerca, articolata in quattro fasi, si è svolta tra il maggio 2013 e l'inizio del 2014. Il dettaglio delle fasi di ricerca svolte è di seguito sinteticamente illustrato.

#### *Fase 1 – Il modello di ricerca e l'analisi della letteratura*

Il progetto di ricerca ha preso spunto dalla ricerca "Towards a sustainability mindset: how Boards organise oversight and governance of Corporate Responsibility", realizzata nel 2012 dal Doughty Centre for Corporate Responsibility dell'Università di Cranfield, uno dei poli di eccellenza in tema di CSR in Gran Bretagna e in Europa.

La prima fase della ricerca ha avuto l'obiettivo di definire il modello di ricerca, attraverso l'analisi della letteratura di riferimento, italiana e internazionale, al fine di mettere in evidenza punti in comune e differenze tra i contesti esaminati. In tale fase è stata prevista l'integrazione della ricerca effettuata nel Regno Unito, basata su dati secondari, con l'introduzione di un questionario, utile a ottenere un giudizio diretto da parte delle aziende sul grado di integrazione della Sostenibilità nelle attività del C.d.A.

#### *Fase 2 – Il grado di integrazione della sostenibilità nelle attività del C.d.A.*

Nella seconda fase della ricerca, sulla base dei risultati dell'analisi della letteratura, i parametri di valutazione del grado di integrazione della Sostenibilità nelle attività del C.d.A. sono stati adattati al contesto italiano.

Il Gruppo di ricerca, costituito dai ricercatori di ALTIS e da alcuni rappresentanti del CSR Manager Network, ha sviluppato i criteri di analisi, e li ha poi rimodulati in base ai suggerimenti di Assonime, di Nedcommunity, per poi formularli nella versione definitiva.

#### *Fase 3 – La raccolta dati*

La raccolta dati è stata eseguita attraverso la somministrazione di un questionario alle segreterie delle imprese quotate presso l'indice FTSE-MIB, oltre che a un campione di aziende quotate e non quotate. Lo stesso questionario è stato successivamente somministrato a un campione di amministratori non esecutivi di imprese italiane. Le aziende partecipanti sono state contattate direttamente da Assonime e dai membri del CSR Manager Network, mentre gli amministratori non esecutivi sono stati contattati da Nedcommunity.

Un'ulteriore fase della raccolta dati è stata effettuata attraverso l'analisi dei documenti aziendali di riferimento (Bilancio Sociale, Relazione sulla Corporate Governance, Bilancio di Sostenibilità, Sito Web, etc.) delle imprese quotate presso l'indice FTSE-MIB.

#### *Fase 4 – L'analisi e l'elaborazione dei dati raccolti*

I dati raccolti mediante questionario sono stati successivamente analizzati ricorrendo a tre metodologie: l'analisi delle statistiche descrittive, l'analisi della varianza (ANOVA), e la realizzazione di una cluster analysis, metodologia che consiste nell'individuazione di gruppi di unità statistiche che risultino omogenei in base alle risposte fornite nel questionario.

I risultati ottenuti dall'analisi documentale sono stati comparati con quelli della ricerca effettuata nel Regno Unito, per mettere a confronto le aziende quotate FTSE-MIB con le aziende quotate presso l'indice FTSE-100 della London Stock Exchange, ponendo in risalto le diverse forme attraverso cui la CSR viene gestita nell'ambito del C.d.A., secondo quanto emerge dai documenti aziendali.

### 3. LA RICERCA SULLE AZIENDE QUOTATE

La ricerca, condotta tra maggio 2013 e maggio 2014, si è basata sulla somministrazione di un questionario a domande chiuse a un campione di aziende quotate e non quotate. Le informazioni raccolte sono state oggetto di un'analisi statistica volta a descrivere l'integrazione tra le attività di CSR e le attività del C.d.A. nelle imprese intervistate, e le modalità in cui ciò si esplica a livello organizzativo.

#### Il campione

Visto il ruolo di precursori delle tendenze manageriali e di governance, per la ricerca si è scelto di prendere in esame le imprese quotate comprese nell'Indice FTSE MIB, il principale indice di benchmark dei mercati azionari italiani, rappresentativo di circa l'80% della capitalizzazione di mercato complessiva e della composizione settoriale del mercato azionario italiano. È stato richiesto a tutte le aziende appartenenti a tale indice di rispondere a un questionario. Su un totale di 40 aziende quotate presso l'indice FTSE-MIB, hanno risposto al questionario in 31, rappresentative del 77,5% del totale.

Per favorire l'interpretazione dei risultati emersi, sono stati inoltre identificati due benchmark d'impresе, tra quelle associate ad Assonime, uno comprendente imprese quotate in altri indici, e uno comprendente imprese non quotate. Il benchmark delle quotate è costituito da 7 imprese quotate presso Borsa Italiana, mentre il benchmark delle non quotate è composto da 10 imprese ad alta capitalizzazione non quotate sul mercato azionario italiano. Sebbene i numeri dei rispondenti inclusi nel benchmark sono limitati, si è ritenuto utile presentare i dati degli stessi per avere un termine di paragone e meglio comprendere la natura dell'impegno delle aziende quotate al FTSE MIB.

Infine, una separata sezione della ricerca ha analizzato un benchmark di alcuni amministratori non esecutivi, appartenenti a Nedcommunity, al fine di ottenere un confronto tra quanto viene indicato dalle aziende e quanto viene percepito dai consiglieri indipendenti.

I dati sono stati raccolti mediante un questionario a risposte chiuse, somministrato attraverso una

piattaforma online, e inviato alle Segreterie delle imprese incluse nel campione.

#### La struttura del questionario

Il questionario utilizzato è composto da quattro sezioni. La prima sezione è stata dedicata a rilevare le informazioni anagrafiche dell'azienda e del compilatore del questionario.

La seconda sezione ha raccolto le informazioni relative al legame tra CSR e strategia, in relazione ai documenti societari, e alle attività del C.d.A., con particolare attenzione all'impegno dimostrato dal C.d.A. nello sviluppo della CSR nell'integrazione del tema nella Vision e nella strategia aziendale. Sono stati poi approfonditi i sistemi di attribuzione delle responsabilità e gli incentivi specificamente legati alle politiche di CSR. Sono state inoltre raccolte informazioni sulle dinamiche di corporate governance connesse alla stesura, pubblicazione e approvazione di un bilancio di sostenibilità.

La terza sezione del questionario ha indagato l'assetto organizzativo della CSR, consentendo di rilevare le principali caratteristiche delle unità organizzative che si occupano del tema, e la presenza di organi dedicati all'interno del C.d.A. In particolare, le domande di questa sezione hanno preso in esame la forma organizzativa cui è affidata la gestione delle tematiche socio-ambientali, oltre alla figura apicale di riferimento. Questa sezione, inoltre, ha approfondito la ripartizione delle responsabilità all'interno del C.d.A., verificando se sussista un approccio collegiale o se siano stati individuati all'interno del consiglio uno o più comitati o un consigliere di riferimento con funzioni non gestionali.

La quarta sezione ha dettagliato l'attività del C.d.A. in tema di CSR, guardando ai livelli di responsabilità e alle competenze. In particolare, le domande di questa sezione approfondiscono la periodicità con cui il C.d.A. viene informato sui rischi socio-ambientali collegati alle attività dell'azienda e sulle valutazioni degli stakeholder, per poi prendere in esame la presenza di temi socio-ambientali nel mix di competenze/esperienze rappresentate nell'ambito del C.d.A.

## 4. IL RUOLO DEL C.D.A.

### La definizione della visione e strategia socio-ambientale

Il primo elemento utile ad analizzare l'integrazione delle politiche di sostenibilità nelle attività dei vertici aziendali è costituito dall'insieme di elementi relativi alla visione e alla strategia aziendale. I risultati indicano che i temi connessi alla CSR sono ormai entrati nell'agenda dei C.d.A. delle principali imprese quotate italiane. Pur non potendo effettuare confronti con il passato, data l'assoluta novità della ricerca, sono numerosi sono i dati puntuali che contribuiscono a delineare un quadro per molti versi incoraggiante. Buona parte delle imprese quotate FTSE-MIB ha adottato una definizione di CSR (70,97%), in misura notevolmente superiore rispetto ai campioni di aziende quotate e non quotate (cfr. Figura 1).

A ciò si associa la definizione di impegni sociali e ambientali stabiliti e comunicati pubblicamente da parte del C.d.A., riscontrata nel 64,52% delle aziende FTSE-MIB. In questo caso, i benchmark si differenziano in maniera piuttosto evidente, visto che solo il 14,29% delle quotate ha comunicato tali impegni, mentre nelle non quotate si riscontrano valori maggiori (40,00%) (cfr. Figura 2).

Il questionario ha poi verificato la presenza di tematiche socio-ambientali nei documenti aziendali di indirizzo strategico. Esiste una notevole discrepanza tra il numero di C.d.A. che dichiarano la volontà di integrare la CSR nella strategia aziendale e il numero di quelli che hanno effettivamente tradotto questa volontà in un impegno dettagliato. Quasi tutte le aziende del FTSE-MIB, infatti, hanno riferimenti alla CSR nel codice etico (90,32%), mentre sono in minor numero quelle che hanno riferimenti nel piano industriale (41,94%) (cfr. Figura 3). I temi di sostenibilità sono, dunque, ampiamente entrati nei codici etici ma ancora stentano a essere parte del piano industriale, anche se le percentuali cominciano ad

essere significative.

Dai benchmark emerge che per le altre quotate valgono gli stessi trend delle FTSE-MIB, mentre le non quotate riportano valori leggermente inferiori nell'ambito del codice etico (73,33%), ma anche i risultati più alti per quanto riguarda il piano industriale, a indicazione di un approccio più orientato ai temi di strategia piuttosto che agli aspetti valoriali (cfr. Figura 4).

*I C.d.A. dimostrano impegno nello sviluppo della CSR e si assicurano che sia incorporato nella vision e nella strategia aziendale?*

Figura 1. Il C.d.A. ha stabilito la definizione di CSR

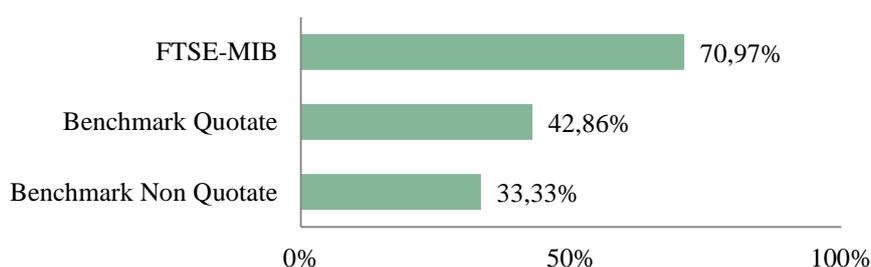


Figura 2. Il C.d.A. ha definito e comunicato pubblicamente gli impegni su temi socio-ambientali

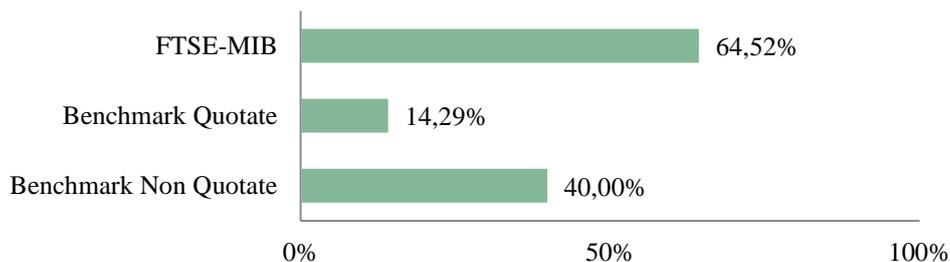
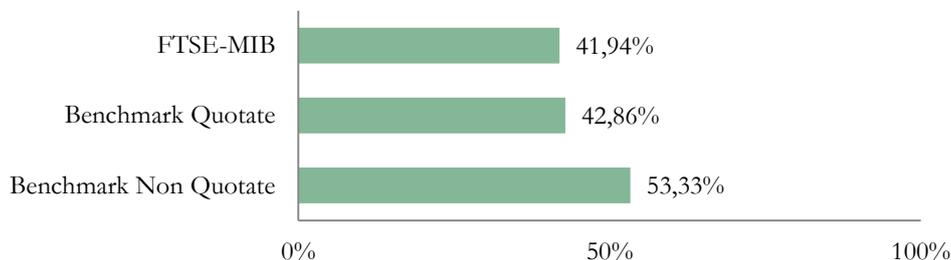


Figura 3. I temi Socio-Ambientali sono integrati nel Codice Etico



Figura 4. I temi Socio-Ambientali sono integrati nel Piano industriale



### L'implementazione della strategia

Lo studio ha inteso poi prendere in esame l'effettivo impegno del C.d.A. in tema di CSR, andando a verificare se e in quali occasioni questo tema è parte delle attività dei vari consigli.

I risultati indicano che i C.d.A. delle imprese quotate FTSE-MIB

sono impegnati in attività correlate alla CSR in misura superiore rispetto alle imprese quotate in altri indici e non quotate.

In particolare, possiamo affermare che i C.d.A. delle imprese quotate FTSE-MIB (cfr. Figura 5) approvano politiche aziendali in tema di CSR (51,61%) in misura notevolmente superiore rispetto ai benchmark (quotate 14,29%, non quotate 26,67%), a

dimostrazione di un diffuso approccio di indirizzo strategico.

A livello più operativo, non è molto diffusa (cfr. Figura 6) l'approvazione del piano delle attività, (25,81%), ma che sono invece più diffusi i momenti

di verifica dei progressi delle stesse attività. Le

verifiche periodiche (cfr. Figura 7) sono, infatti, diffuse tra il 41,94% delle aziende FTSE-MIB, e valori leggermente inferiori si registrano nei benchmark (quotate 28,57%, non quotate 20,00%). Si ha, dunque, indicazione del fatto che poco più del 50% delle imprese approva delle linee guida, e che un ulteriore 43,50% controlla i risultati raggiunti, a

*I C.d.A. discutono delle attività di CSR?*

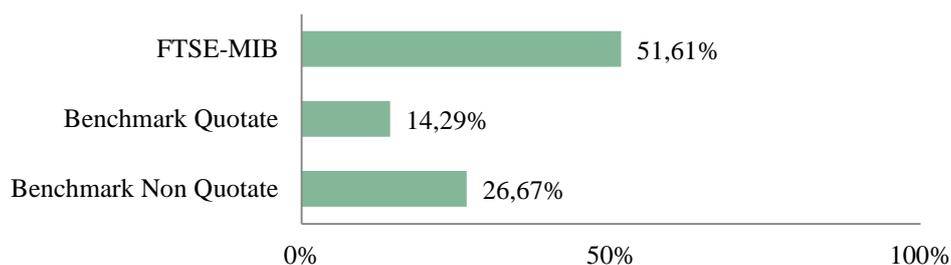
testimonianza del fatto che la CSR sta entrando nei C.d.A.

Infine, quanto ai periodi di formazione del C.d.A. su temi di CSR (cfr. Figura 8), in più di un terzo delle FTSE-MIB (38,71%) il C.d.A. è stato formato specificamente sulle tematiche socio-ambientali, anche in questo caso in misura superiore ai due benchmark.

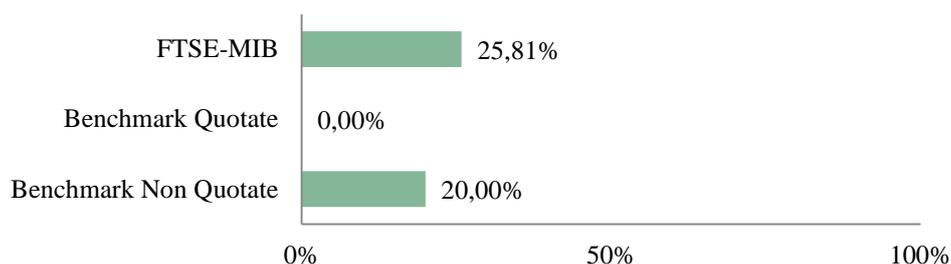
I partecipanti all'indagine hanno avuto, inoltre, la possibilità di indicare eventuali altre attività svolte dal

C.d.A. attorno ai temi della CSR. Da questi dati emerge che tre C.d.A. riportano a uno specifico comitato interno, sia esso un comitato interno sulla sostenibilità, o un comitato executive. In altri casi, invece, il C.d.A. è impegnato nell'esaminare semestralmente le iniziative di sponsorizzazione, e nel sollecitare a livello statale interventi di politica industriale utili alla CSR.

**Figura 5. Il C.d.A. esamina e approva le politiche aziendali in tema di CSR**



**Figura 6. Il C.d.A. approva il piano delle attività di CSR**



**Figura 7. Il C.d.A. verifica periodicamente i progressi delle attività di CSR**

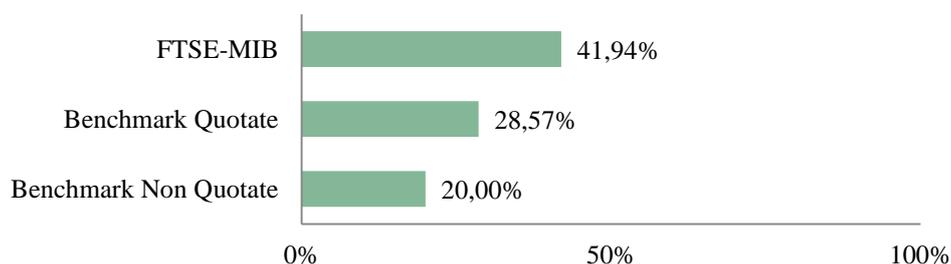
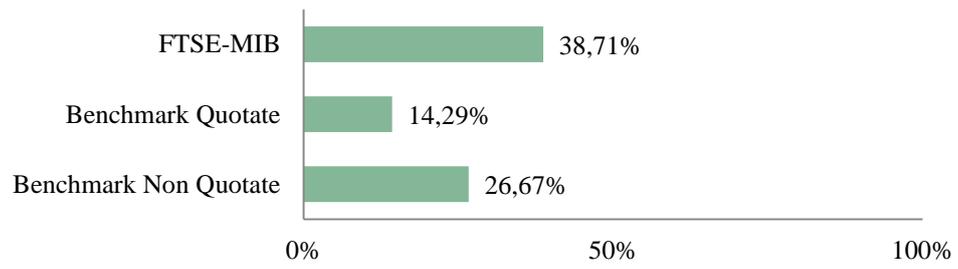


Figura 8. Il C.d.A. ha ricevuto/riceve formazione sui temi di CSR



## I comitati e le deleghe nel C.d.A.

Dopo aver analizzato le attività svolte dal C.d.A. in tema di CSR, risulta utile approfondire le modalità in cui queste attività sono svolte e i principali attori coinvolti. Nello specifico, l'indagine ha preso in esame la presenza di comitati dedicati specificamente alla gestione delle tematiche socio-ambientali, e l'assegnazione di compiti a singoli consiglieri.

I risultati hanno messo in evidenza (cfr. Figura 9) come un numero significativo di C.d.A. preveda la presenza di uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche socio-ambientali (29,03%) e, in misura minore, di comitati dedicati esclusivamente a tematiche sociali (19,35%) o ambientali (12,90%) (cfr. Figure 10-11). Nei benchmark i trend sono differenti, con le non quotate che vedono la presenza di questi comitati nel 13,33% dei casi, e le altre quotate, in cui non si riscontra la presenza di comitati dedicati esclusivamente a temi sociali.

L'individuazione di consiglieri con funzioni non gestionali per le tematiche sociali e ambientali (cfr. Figura 12) non è prevista in nessun caso dalle aziende quotate FTSE-MIB, e lo stesso vale per il benchmark quotate. Tali consiglieri sono individuati solo in una piccola nicchia nel benchmark delle società non quotate (6,67%).

Quanto alla natura di questi comitati, le risposte delle aziende partecipanti mettono in chiaro una grande varietà di forme-denominazioni. Le forme presenti possono includere, infatti, i “comitati per la

*In che modo i C.d.A. si occupano delle politiche di CSR?*

sostenibilità” (in 5 casi FTSE-MIB), i “comitati controllo e rischi” (in 4 casi

FTSE-MIB), o fare riferimento al “comitato nomine-remunerazione” (in 2 casi FTSE-MIB).

A conclusione, possiamo sottolineare che i comitati dedicati alla sostenibilità sono presenti solo in un limitato numero di aziende, e che i consiglieri con funzioni specifiche sono raramente presenti.

Figura 9. All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche sociali

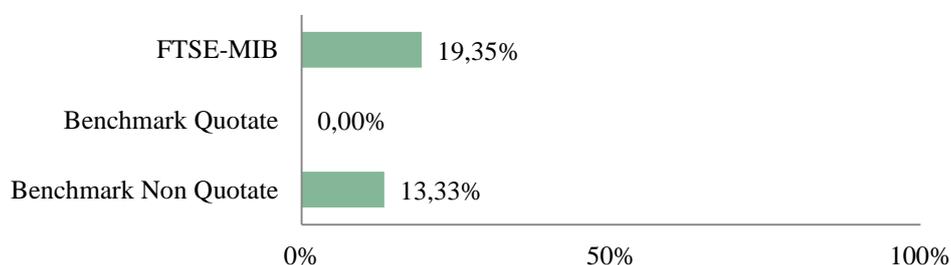


Figura 10. All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche ambientali

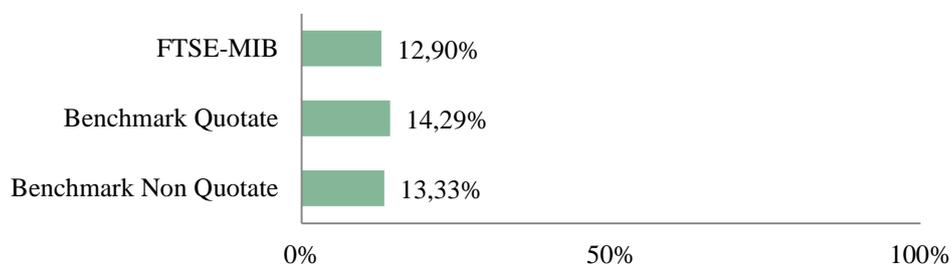


Figura 11. All'interno del C.d.A. sono presenti comitati che sovrintendono alle tematiche socio-ambientali

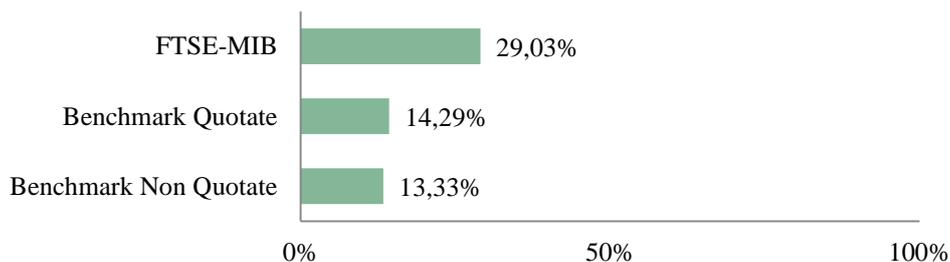


Figura 12. All'interno del C.d.A. è presente a un consigliere (non esecutivo) per le tematiche sociali e ambientali



### Il controllo strategico dei rischi e performance della CSR

Al fine di comprendere il livello di integrazione delle politiche di CSR nelle attività del C.d.A. delle imprese, è necessario definire più in dettaglio il livello di controllo e di responsabilità riconosciuto al C.d.A. in tema di sostenibilità.

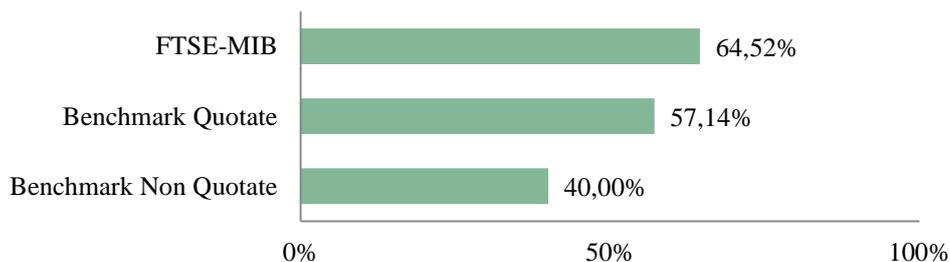
Un primo tema di analisi è dato dalle attività di aggiornamento periodico sui rischi socio-ambientali collegati alle attività dell'azienda (cfr. Figura 13) e sulle valutazioni degli stakeholder (cfr. Figura 14), siano essi consumatori oppure comunità. All'interno delle quotate FTSE-MIB, in questo caso,

quasi 2 imprese su 3 sono periodicamente aggiornate sui rischi e sulle valutazioni degli stakeholder (64,52%), in misura maggiore rispetto alle altre quotate, e ancor più marcatamente rispetto alle non quotate.

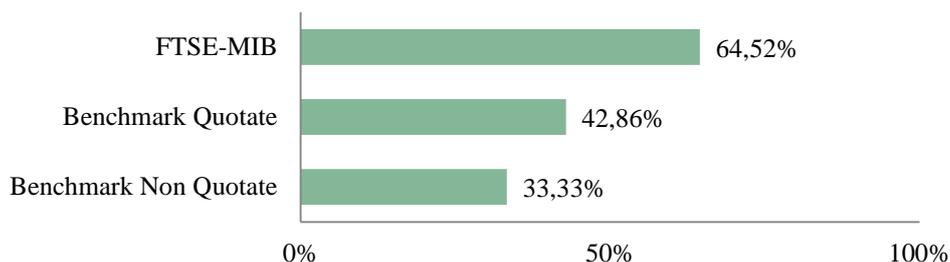
In quest'ottica (cfr. Figura 15) è possibile spiegare il numero ragguardevole di C.d.A. che considera importante la rappresentazione di temi socio-ambientali nell'ambito delle varie competenze/esperienze rappresentate in consiglio (38,71%), anche se questa risulta leggermente maggiore nelle aziende non quotate (40%).

*I C.d.A. integrano i rischi legati alla CSR nelle politiche di Risk Management?*

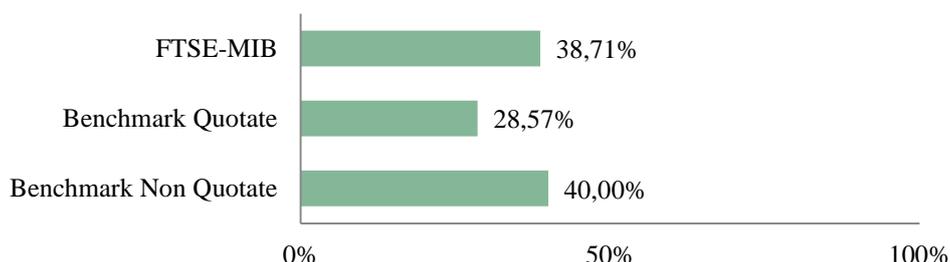
**Figura 13. Il C.d.A. è informato periodicamente dei rischi socio-ambientali collegati all'attività dell'azienda**



**Figura 14. Il C.d.A. è informato periodicamente delle valutazioni degli stakeholder**



**Figura 15. I temi sociali e ambientali sono considerati nelle competenze/esperienze rappresentate nel C.d.A.**

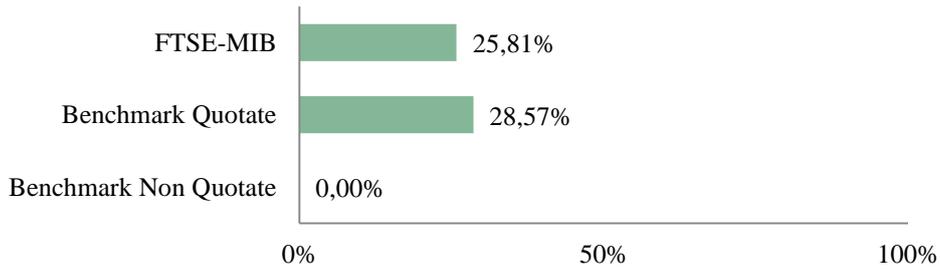


Restando in tema di responsabilità riconosciute al C.d.A., si è indagato sulla presenza di incentivi monetari per i consiglieri esecutivi. I dati riportano che, all'interno delle quotate FTSE-MIB, 1 impresa su 4 (cfr. Figura 16) ha adottato pratiche per legare parte del compenso dei consiglieri esecutivi alle performance socio-ambientali dell'impresa (25,81%), in misura di poco inferiore rispetto al benchmark delle altre quotate (28,6%). Dal benchmark delle non quotate non risulta, invece, la presenza di incentivi economici. Per un quarto delle aziende analizzate,

dunque, la sostenibilità è un elemento determinante per l'impresa, e sono presenti incentivi economici per la sua applicazione.

È stato inoltre possibile verificare che, all'interno delle imprese che hanno legato parte dei compensi executive alle performance socio-ambientali, una larga maggioranza (66,67%) ha adottato strumenti dedicati di misurazione delle performance (cfr. Figura 17), e in molti casi tali performance sono rese note all'esterno (58,33%).

Figura 16. Una parte del compenso dei consiglieri esecutivi è legata a performance sociali e/o ambientali



### Il ruolo dell'Assemblea

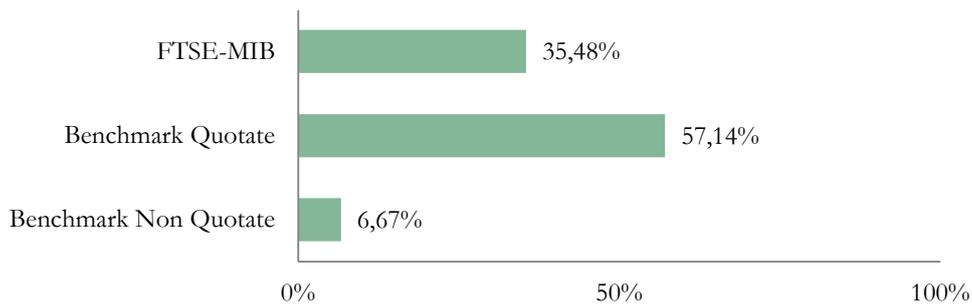
La governance di un'azienda viene ovviamente ricondotta al ruolo del C.d.A., tuttavia non va messo in secondo piano il ruolo dell'Assemblea dei soci. L'Assemblea è un momento fondamentale nella vita dell'azienda, in quanto sede nella quale i soci possono esercitare con il loro voto il diritto di partecipazione. Per tale motivo, la ricerca si è proposta di verificare se e quanto spazio venga dedicato alla Sostenibilità nell'ambito dell'Assemblea di approvazione del bilancio d'esercizio, guardando alla presentazione del Bilancio di Sostenibilità, alla presentazione di iniziative, e al dibattito.

*Nell'Assemblea di approvazione del bilancio di esercizio del 2012 sono state illustrate ai soci le politiche/iniziative di CSR?*

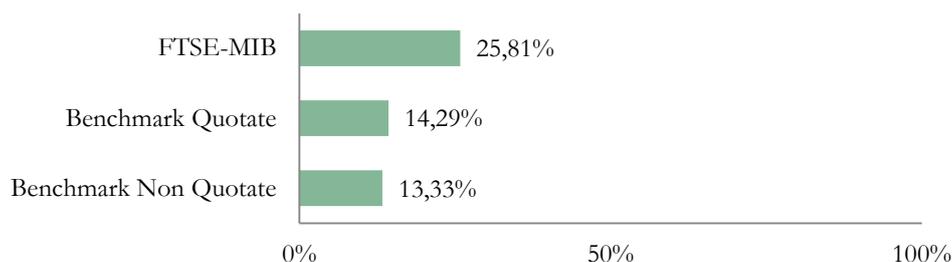
L'analisi dei risultati mette in evidenza che nelle quotate FTSE-MIB (cfr. Figure 19-20) la presentazione del Bilancio di Sostenibilità durante l'Assemblea di approvazione del bilancio di esercizio è più frequente della presentazione di specifiche iniziative di CSR (61,29% vs. 35,5%). Si registra un trend opposto nelle altre quotate (28,57% vs. 57,14%), mentre nelle Non quotate le cifre sono più contenute.

Quanto agli interventi di fondi ESG o fondi etici, che possono alimentare dibattiti e chiarimenti in relazione all'effettivo approccio alla Sostenibilità dell'Impresa (cfr. Figura 19), questi risultano più frequenti nelle quotate FTSE-MIB (25,81%), seppure il livello medio sia piuttosto modesto.

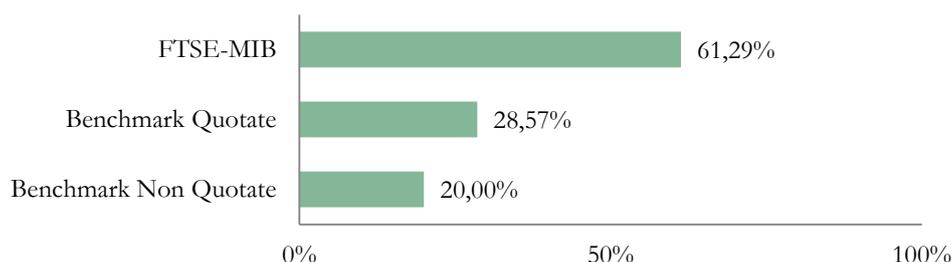
Figura 17. Le iniziative di CSR sono presentate all'Assemblea dei soci



**Figura 18. Gli interventi dei Fondi ESG in Assemblea**



**Figura 19. Il bilancio di Sostenibilità è presentato all'Assemblea dei soci**



### Le unità organizzative e il CSR manager

Per una valutazione più ampia del livello di integrazione delle politiche di sostenibilità nelle aziende, si è ritenuto opportuno approfondire come sia incardinato il tema a livello organizzativo, e se vi siano organi/figure dedicate, come il CSR Manager.

Dai dati (cfr. Figura 20), dunque, emerge che la figura del CSR Manager è ormai diffusa nell'ambito delle quotate FTSE-MIB (77,40%), ma che risulta inferiore sia nelle altre quotate (42,86%) sia nelle non quotate (26,67%). Lo stesso trend si ritrova con riferimento alla presenza di una specifica unità di CSR, presente in 2 aziende su 3 del FTSE MIB (67,74%), ma meno presente anche in questo caso sia nelle altre quotate (42,86%) sia nelle non quotate (26,67%).

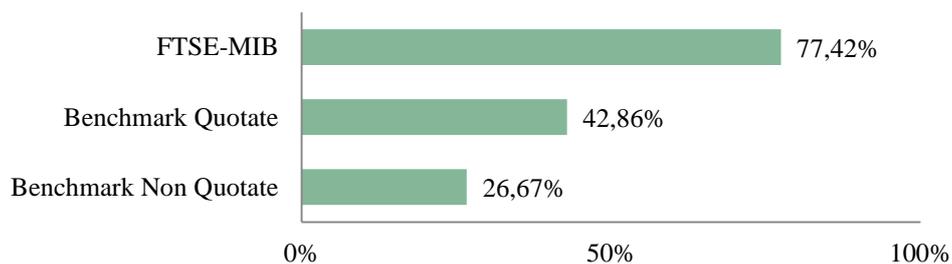
Nelle quotate FTSE-MIB, dunque, è frequente la presenza sia del CSR Manager sia di un'unità dedicata (cfr. Figura 21), ed è proprio a queste due figure che

fanno capo i temi di CSR nella stragrande maggioranza dei casi (80,65%). I dati (cfr. Figura 22) indicano inoltre che, in assenza di un'unità o figura dedicata alla CSR, queste attività sono gestite dalla direzione comunicazione (6,45% FTSE-MIB), dal comitato per la sostenibilità (3,23%) o dall'unità d'internal audit (3,23%).

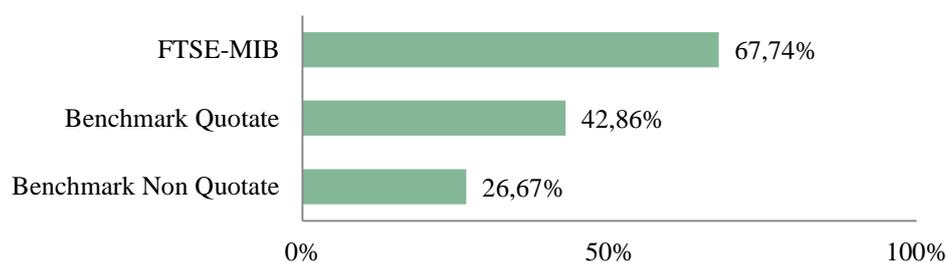
*Come è strutturata la gestione delle tematiche di CSR a livello organizzativo?*

I benchmark riflettono, invece, un quadro piuttosto diverso e variegato tra altre quotate e non quotate. Nelle quotate la maggior parte delle imprese affida i temi di CSR al manager o alla funzione specifica (42,86%), ma risultano preponderanti anche la direzione comunicazione (28,57%), e i comitati per la sostenibilità (14,29%). Nelle non quotate, infine, sono più le imprese dove i temi di CSR non sono assegnati ad alcuna funzione specifica (60,00%), ma il CSR manager e l'Unità di CSR coprono la quasi totalità delle imprese restanti (33,33%).

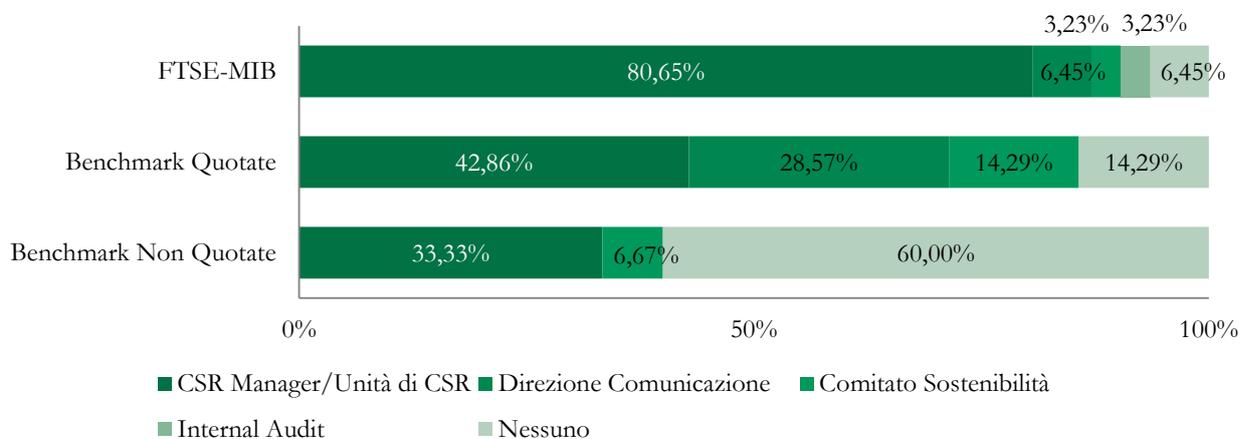
**Figura 20. L'azienda ha un manager dedicato alla CSR (CSR Manager)**



**Figura 21. L'azienda ha un'unità organizzativa dedicata alla CSR (Unità di CSR)**



**Figura 22. La responsabilità gestionale dei temi di CSR è in capo a**



## La rendicontazione

La ricerca ha poi voluto prendere in esame le pratiche relative alla rendicontazione, per verificare se e come le imprese campione comunicano all'esterno le loro attività di CSR. In particolare, si fa riferimento al bilancio di sostenibilità, che rappresenta uno dei più importanti strumenti di dialogo e comunicazione.

Pertanto, nell'ambito della rendicontazione, i risultati mostrano che 4 imprese su 5 del campione FTSE-MIB redigono il bilancio di sostenibilità (80,65%), ormai divenuto elemento comune e imprescindibile della strategia delle grandi imprese (cfr. Figura 23).

Il valore strategico di questo strumento è confermato dal fatto che in quasi tutte le imprese che redigono il bilancio di sostenibilità, questo sia sottoposto all'approvazione del C.d.A. (96,00%) e alla revisione

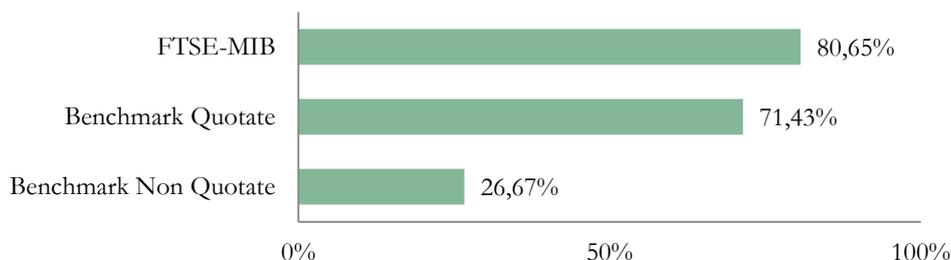
*I C.d.A. comunicano regolarmente le performance aziendali legate alla CSR*

da parte di un ente esterno (87,50%), al

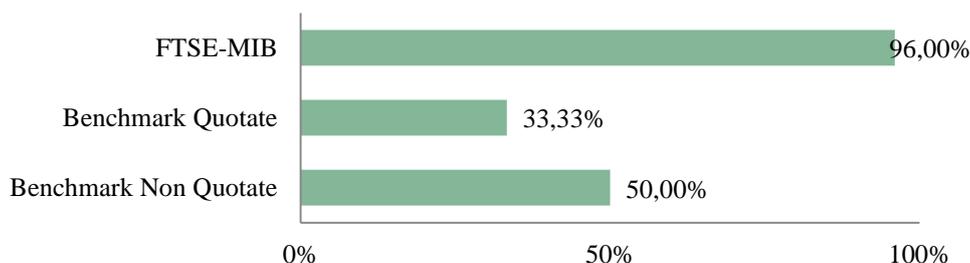
fine di certificarne la validità (cfr. Figure 26-27).

Tra i benchmark la situazione è differente, dato che il bilancio di sostenibilità è molto presente nelle altre quotate (71,43%), ma poco nelle non quotate (26,67%). Nelle altre quotate, nonostante un'alta diffusione, l'approvazione da parte del C.d.A. e la revisione non sono molto frequenti.

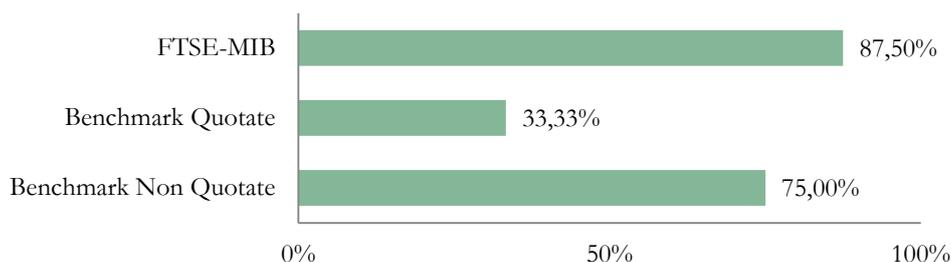
**Figura 23. L'azienda redige il Bilancio di Sostenibilità**



**Figura 24. Il Bilancio di Sostenibilità viene esaminato e approvato dal C.d.A.**



**Figura 25. Il Bilancio di Sostenibilità viene valutato/revisionato da un ente esterno**



## 5. GLI APPROCCI EMERGENTI

Al fine di realizzare un'analisi ancor più approfondita, si è pensato di utilizzare una metodologia capace di rappresentare sinteticamente gli approcci emersi nei vari ambiti indagati.

È stata realizzata dunque una cluster analysis, metodologia che consiste nell'individuazione di gruppi di unità statistiche che risultino omogenei in base alle risposte fornite nel questionario. Per determinare questi gruppi è necessario costruire un indicatore di similarità tra le unità statistiche, e raggruppare quelle più vicine tra loro per aggregazioni successive; una volta formati i gruppi, si cerca di capire se all'interno di essi esistano dei profili di interesse e se questi siano riconducibili a comportamenti specifici.

In tale ottica è stato utilizzato un approccio alla clusterizzazione in due fasi, che prevede nella prima l'uso di un algoritmo gerarchico, e nella seconda da una clusterizzazione K-means. La prima fase di questo processo di clusterizzazione è consistita, dunque, nel determinare il numero di gruppi contenuti nel campione, se presenti, utilizzando metodi gerarchici. In particolare, è stato utilizzato il metodo più comunemente usato, il cosiddetto "metodo di Ward" (la radice quadrata della somma delle differenze dei quadrati dei valori per ogni variabile) per identificare il numero di cluster all'interno del campione.

La seconda fase del processo, basata sul numero di segmenti (k) scoperto nella procedura di clusterizzazione gerarchica, ha visto l'utilizzo di K-means non gerarchici per definire l'appartenenza al cluster. L'analisi k-means assegna le imprese ai vari cluster. Infine, abbiamo utilizzato un'analisi discriminativa per determinare se i cluster fossero

chiaramente distinti l'uno dall'altro sulla base di altre variabili raccolte dallo studio delle imprese esaminate. Nelle successive analisi descrittive i cluster ottenuti sono stati confrontati e profilati, utilizzando quelle variabili non incluse nell'analisi iniziale. Sono state inoltre testate e verificate la differenza tra le medie delle variabili tra i cluster, e la significatività statistica delle differenze tra le medie, attraverso l'uso di test non parametrici (Kruskal-Wallis e  $\chi^2$ ) idonei ai diversi livelli di misurazione adottati.

### I risultati della cluster analysis

L'analisi ha identificato quattro gruppi che, come dimostra la tabella seguente (cfr. Tabella 1), differiscono in modo significativo in base a una serie di variabili di corporate governance considerate. I risultati hanno mostrato che il primo gruppo è composto da 12 imprese (38,70 % del campione), che il secondo gruppo ha 3 membri (9,60%), mentre il terzo gruppo ha 5 membri (16,10%), ed il quarto ne ha invece 11 (35,60%).

Nel complesso, un consistente gruppo di aziende ha integrato i temi di CSR nelle proprie attività strategiche, seppur con forme diverse, mentre per un altro gruppo i temi socio-ambientali rappresentano principalmente un rischio da gestire con un approccio di risk management. Un ultimo gruppo di aziende, infine, dichiara un impegno generico nella CSR, ma a questo non seguono comportamenti effettivi, né in termini organizzativi, né in termini operativi.

Segue adesso un profilo dettagliato di ciascun cluster.

**Tabella 1. Gli approcci emergenti**

	Integrato collegiale (n. 12)	Integrato con comitati (n. 3)	Orientato ai rischi (n. 11)	Simulato (n. 5)	ANOVA
C.d.A. ha stabilito la definizione di CSR	0,92	1,00	0,27	1,00	0,00 **
Temi Socio-Ambientali nel Codice Etico	0,92	1,00	0,91	0,80	0,83
Temi Socio-Ambientali nel Piano Industriale	0,75	0,00	0,09	0,60	0,00 **
Il C.d.A. ha definito e comunicato pubblicamente impegni su temi socio-ambientali	0,92	1,00	0,27	0,60	0,00 **
Il C.d.A. esamina e approva politiche aziendali in tema di CSR	0,75	0,67	0,18	0,60	0,04 **
Il C.d.A. approva il piano delle attività di CSR	0,33	0,67	0,00	0,40	0,06 **
Il C.d.A. ha ricevuto / riceve formazione sui temi di CSR	0,50	0,33	0,36	0,20	0,73
Il C.d.A. verifica periodicamente i progressi delle attività di CSR	0,92	0,67	0,00	0,00	0,00 **
All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche sociali	0,25	1,00	0,00	0,00	0,00 **
All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche ambientali	0,08	1,00	0,00	0,00	0,00 **
All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche socio-ambientali	0,42	1,00	0,09	0,00	0,00 **
Il C.d.A. è informato periodicamente dei rischi socio-ambientali collegati all'attività dell'azienda	0,83	0,67	0,73	0,00	0,01 **
Il C.d.A. è informato periodicamente delle valutazioni degli stakeholder (customer satisfaction, etc.)	0,92	1,00	0,36	0,40	0,01 **
Il C.d.A. considera i temi sociali e ambientali nel mix di competenze/esperienze rappresentate nell'ambito del C.d.A.	0,75	0,00	0,27	0,00	0,00 **
Parte del compenso dei consiglieri esecutivi è legata alle performance sociali e/o ambientali dell'azienda	0,58	0,33	0,00	0,00	0,00 **
Iniziative di CSR presentate in Assemblea	0,58	0,33	0,18	0,20	0,21 **
Bilancio di Sostenibilità presentato in Assemblea	0,92	0,33	0,36	0,60	0,03 **
Interventi Fondi ESG in Assemblea	0,50	0,00	0,09	0,20	0,10 **
CSR Manager	1,00	1,00	0,73	0,20	0,00 **
Unità di CSR	1,00	1,00	0,45	0,20	0,00 **
L'azienda redige il Bilancio di Sostenibilità	1,00	1,00	0,45	1,00	0,00 **

\*\* p<0.05; \* p<0,10

#### *Gruppo 1 – Integrato collegiale (38,7%)*

In questo gruppo ricadono le aziende in cui il C.d.A. si interessa dei temi di CSR, attraverso un approccio collegiale, che tiene in considerazione le competenze in CSR dei consiglieri, e in cui è presente anche la figura del CSR manager.

In questo gruppo il C.d.A. ha stabilito una definizione di CSR (0,92), ha definito e comunicato pubblicamente impegni su temi socio-ambientali (0,92), e si occupa anche di esaminare e approvare politiche aziendali in tema di CSR (0,92).

La CSR è inoltre parte integrante dei documenti di indirizzo aziendale, sia del codice etico (0,92), sia del piano industriale (0,75), come dimostrato anche dalla presenza del bilancio di sostenibilità, che viene solitamente presentato in occasione dell'assemblea di approvazione del bilancio d'esercizio.

Tuttavia, ciò che caratterizza profondamente queste imprese è il fatto che il C.d.A. agisca direttamente e collegialmente, senza demandare la gestione del tema a singole figure o comitati, ma ciò non comporta alcuna conseguenza in termini di efficienza, visto che il C.d.A. risulta informato sulle attività (0,83) sulle valutazioni degli stakeholder (0,92).

#### *Gruppo 2 – Integrato con comitati (9,6%)*

Il C.d.A. di queste imprese si interessa dei temi di CSR, ma agisce attraverso specifici comitati, che interagiscono direttamente con il CSR manager.

La CSR è integrata nel codice etico (1,00), nonché specificamente definita dal C.d.A. (1,00), ma non si hanno tracce nel piano industriale (0). In queste aziende, inoltre, la gestione dei temi di CSR è delegata a un comitato interno al C.d.A. (0,75), nonché al CSR manager (0,75) e all'unità di CSR (1,00).

Conseguentemente il C.d.A., pur risultando impegnato nelle fasi di programmazione delle attività (0,67), a direttamente nella gestione delle attività di CSR, risulta meno coinvolto direttamente nel tema, sia per quanto riguarda la formazione specifica (0,33), sia in relazione alla presenza di incentivi economici mirati (0,33).

#### *Gruppo 3 – Orientato dei rischi (35,6%)*

Il C.d.A. di questo gruppo di aziende s'interessa alla CSR principalmente nell'ottica della gestione dei rischi.

A livello d'indirizzo, si hanno riferimenti alla CSR solo nel codice etico, mentre risultano poco diffusi i

riferimenti in altri documenti aziendali, e lo stesso bilancio di sostenibilità (0,45).

In queste aziende, dunque, il C.d.A. si occupa poco di definire gli impegni relativi alla CSR (0,27), anche solo a livello di politiche (0,18), affidando totalmente la programmazione e la verifica delle attività svolte al CSR manager (0,73) e alla funzione CSR (0,45).

Anche in questo caso non sono presenti referenti specifici all'interno del C.d.A., la cui principale attività consiste dunque nell'essere informato periodicamente dei rischi socio-ambientali collegati all'attività dell'azienda (0,73) e, in misura minore, delle valutazioni degli stakeholder (0,36).

#### *Gruppo 4 – Simulato (16,1%)*

In questo gruppo il C.d.A. fornisce un indirizzo strategico alle politiche di responsabilità socio-ambientale, senza però occuparsi di controllare l'avanzamento delle specifiche attività.

Le tematiche di CSR risultano integrate maggiormente nel codice etico (0,80) che nel piano industriale (0,62), ma ciò non si traduce in un effettivo coinvolgimento del board nella definizione (0,40) o nella valutazione (0) delle specifiche attività.

Questo approccio si riflette anche nel funzionamento del C.d.A., dove non è richiesta una conoscenza del tema (0), si ha anche poca formazione specifica (0,20), e dove anche gli incentivi economici risultano assenti.

Coerentemente con questo approccio di indirizzo, non sono presenti comitati o referenti specifici, ed anche nella struttura organizzativa è raramente presente una figura dedicata alla CSR, ad indicare che le singole attività sono demandate alle varie funzioni aziendali.

### **La rilevanza del settore**

Dopo aver apprezzato l'esistenza di approcci simili alla gestione delle tematiche di CSR, la cluster analysis è stata applicata nuovamente, prendendo come elemento distintivo il settore di appartenenza dell'azienda.

Questa analisi, tuttavia, non ha messo in risalto nessuna relazione significativa, per cui è possibile affermare che gli approcci alla CSR sono trasversali ai vari settori (cfr. Tabella 2). Le quattro categorie identificate sono, inoltre, trasversali rispetto ai settori di attività delle imprese, ad indicare che non sono gli impatti socio-ambientali a guidare le imprese.

**Tabella 2. La rilevanza del settore**

	Industriale (n. 17)	Servizi (n. 4)	Bancario- Finanziario (n. 10)	ANOVA
C.d.A. ha stabilito la definizione di CSR	0,59	1,00	0,80	0,21
Temi Socio-Ambientali nel Codice Etico	0,94	1,00	0,80	0,41
Temi Socio-Ambientali nel Piano Industriale	0,47	0,25	0,40	0,74
Il C.d.A. ha definito e comunicato pubblicamente impegni su temi socio-ambientali	0,59	1,00	0,60	0,30
Il C.d.A. esamina e approva politiche aziendali in tema di CSR	0,47	0,75	0,50	0,62
Il C.d.A. approva il piano delle attività di CSR	0,24	0,00	0,40	0,31
Il C.d.A. ha ricevuto / riceve formazione sui temi di CSR	0,41	0,50	0,30	0,77
Il C.d.A. verifica periodicamente i progressi delle attività di CSR	0,47	0,25	0,40	0,74
All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche sociali	0,18	0,25	0,20	0,95
All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche ambientali	0,12	0,25	0,10	0,76
All'interno del C.d.A. sono presenti uno o più comitati che sovrintendono alle tematiche socio-ambientali	0,35	0,25	0,20	0,71
Il C.d.A. è informato periodicamente dei rischi socio-ambientali collegati all'attività dell'azienda	0,94	0,75	0,10	0,00**
Il C.d.A. è informato periodicamente delle valutazioni degli stakeholder (customer satisfaction, etc.)	0,53	0,75	0,80	0,35
Il C.d.A. considera i temi sociali e ambientali nel mix di competenze/esperienze rappresentate nell'ambito del C.d.A.	0,47	0,25	0,30	0,59
Parte del compenso dei consiglieri esecutivi è legata alle performance sociali e/o ambientali dell'azienda	0,35	0,00	0,20	0,33
Iniziative di CSR presentate in Assemblea	0,35	0,25	0,40	0,88
Bilancio di Sostenibilità presentato in Assemblea	0,71	0,50	0,50	0,53
Interventi Fondi ESG in Assemblea	0,29	0,25	0,20	0,88
CSR Manager	0,82	0,75	0,70	0,77
Unità di CSR	0,76	0,75	0,50	0,37

\*\* p<0.05; \* p<0,10

## La presenza del CSR Manager

Da ultimo, l'analisi dei dati è stata orientata ad approfondire possibili differenze tra le imprese dove è presente o meno un CSR Manager. In questo caso non sono state riscontrate correlazioni significative a livello statistico, per cui non è possibile definire rapporti di causa effetto, ma è comunque possibile avere un quadro della situazione.

Analizzando in dettaglio le imprese quotate FTSE-MIB è possibile notare che le imprese dove è presente il CSR Manager sono quasi sempre più impegnate nella CSR, sia in termini di indirizzo strategico e

attività del C.d.A., sia in termini di rendicontazione e performance (cfr. Figure 28-29).

Le differenze più significative emergono con riferimento alle competenze (50,00% vs. 0,00%) e alla formazione del C.d.A. (50,00% vs 0,00%), alla verifica periodica dei progressi delle attività (54,17% vs. 0,00%), e alla comunicazione (75,00% vs. 28,57%). La presenza del CSR manager, inoltre, risulta inoltre collegata al coinvolgimento del C.d.A. in termini di gestione dei rischi (cfr. Figura 28), come dimostrato dai più frequenti momenti di informazione sui rischi legati alle attività dell'azienda (75,00% vs 28,57%) e sulle valutazioni degli stakeholder (75,00% vs 28,57%).

Figura 26. La gestione della CSR in presenza di un CSR Manager

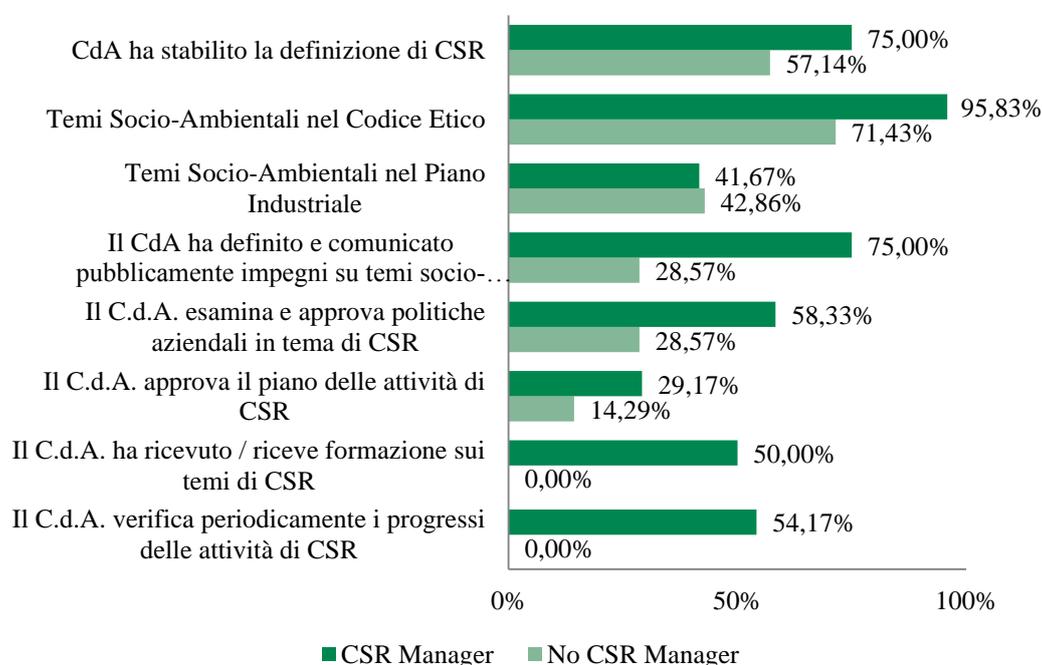


Figura 27. L'assetto organizzativo in presenza di un CSR Manager

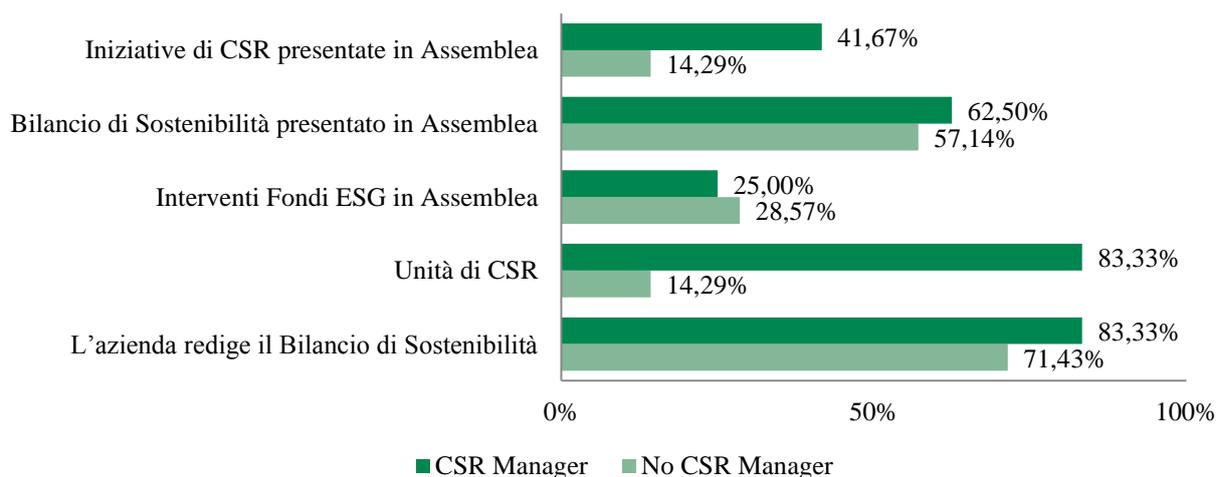
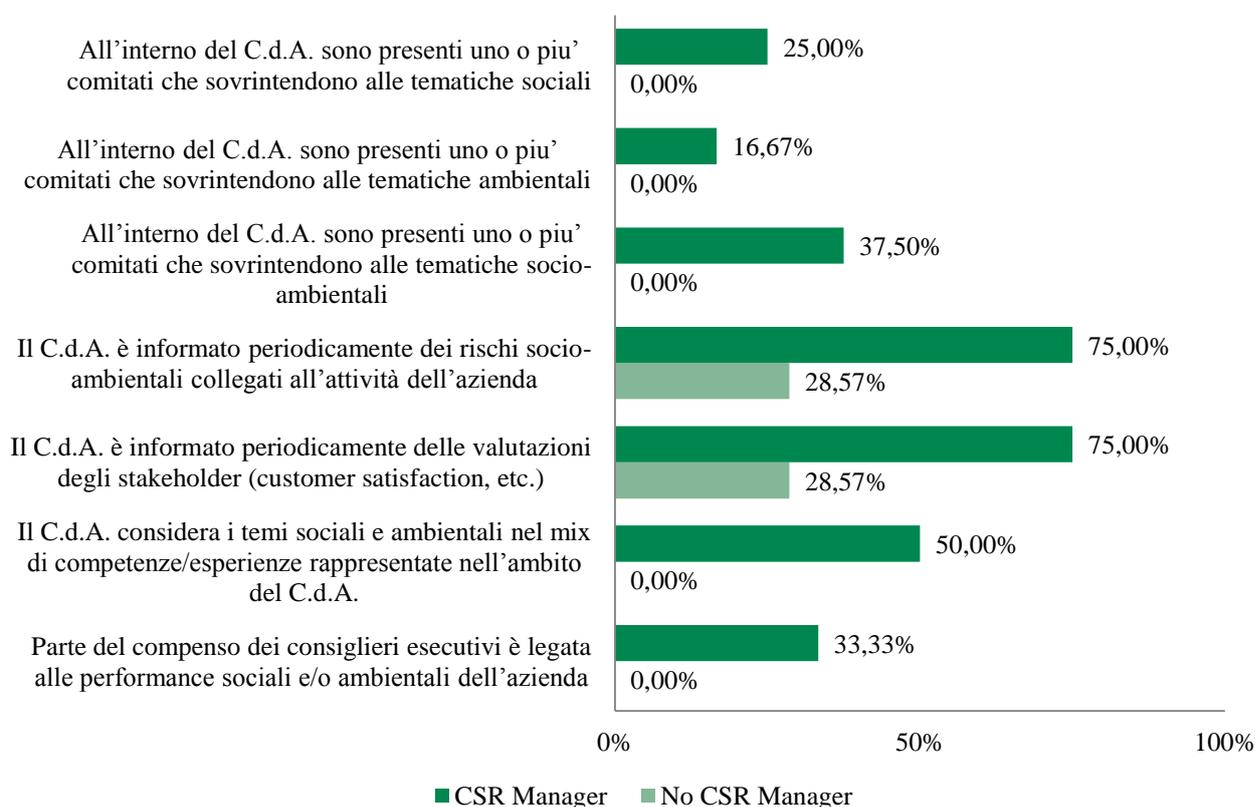


Figura 28. Il ruolo del C.d.A. in presenza di un CSR Manager



## 6. IL PUNTO DI VISTA DEGLI AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI

Per meglio comprendere il grado di integrazione della CSR nel C.d.A. si è ritenuto opportuno affiancare alle valutazioni espresse direttamente dalle aziende anche un parere da parte di un campione di amministratori non esecutivi e indipendenti, al fine di verificare la percezione dei temi in oggetto.

È stato così identificato un benchmark di 13 amministratori non esecutivi, appartenenti ad aziende non facenti parte del campione precedente, cui è stato chiesto di rispondere a un questionario corrispondente a quello inviato alle segreterie.

### Il campione

Il campione è composto da amministratori non esecutivi, appartenenti a Nedcommunity, l'Associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti.

Nedcommunity ha raccolto in forma anonima 13 questionari, da parte di altrettanti amministratori non esecutivi. Tra questi, 4 fanno parte di aziende quotate, e 9 di aziende non quotate, mentre a livello di posizione, 8 hanno affermato di essere membri indipendenti del C.d.A. dell'azienda cui fanno riferimento.

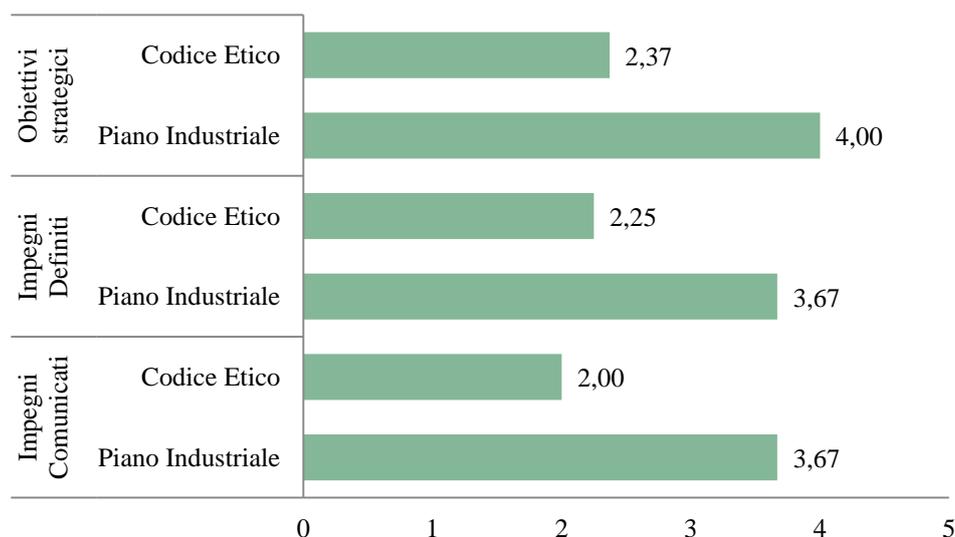
### La definizione della visione e strategia socio-ambientale

Confrontando le aziende dove il C.d.A. stabilito una definizione comune e condivisa di CSR (5 su 13, cioè il 38,5%), questa viene ritenuta dagli amministratori in linea con la definizione classica in 4 casi su 5, mentre in un caso non si riscontra tale aderenza.

L'analisi conferma che è maggiore il numero delle imprese che inseriscono riferimenti alla CSR nel codice Etico rispetto a quelle che inseriscono riferimenti nel piano industriale, mettendo anche in evidenza che la percezione degli amministratori indipendenti sia sensibilmente più positiva nel secondo caso.

In particolare, dai dati (cfr. Figura 29) emerge che la percezione degli obiettivi strategici, degli impegni definiti, e degli impegni comunicati è maggiore nelle aziende in cui gli obiettivi di CSR sono presenti nel piano industriale. Si noti in particolare la differente percezione degli obiettivi strategici, dove le imprese che hanno integrato i temi di CSR nel piano industriale hanno una percezione (4,00) molto più alta di quelle che hanno integrato tali temi solo nel Codice Etico (2,37).

Figura 29. Il valore strategico della CSR secondo gli amministratori indipendenti



## L'implementazione della strategia

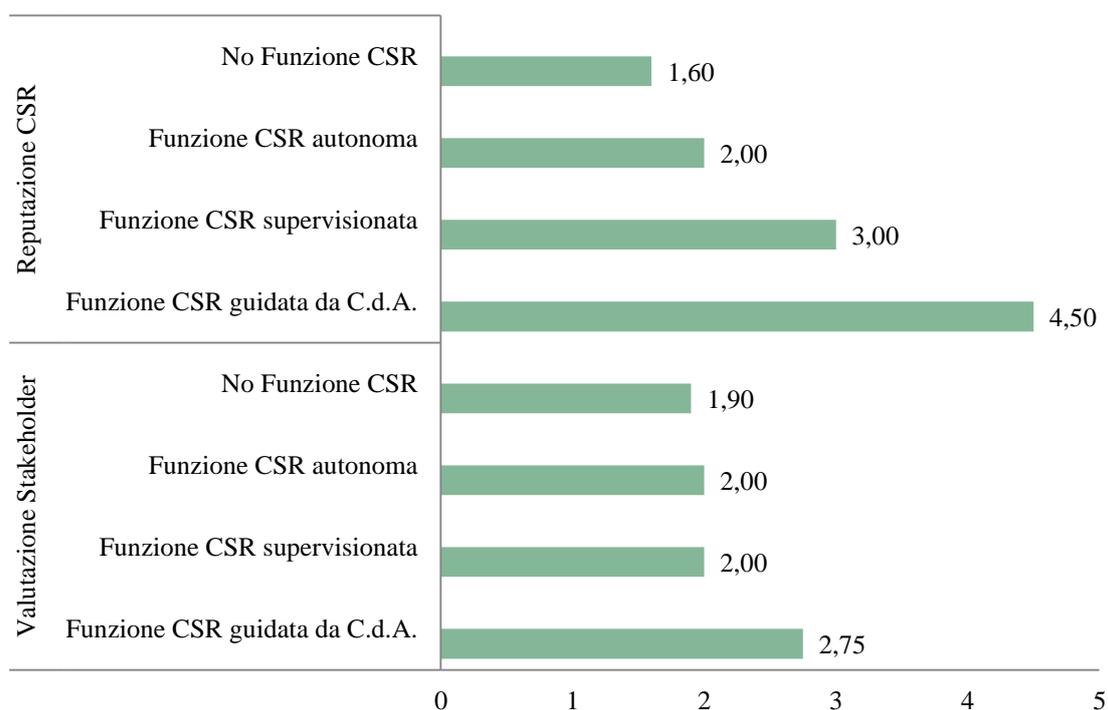
All'interno del Benchmark, 5 aziende su 13 hanno una figura o una unità dedicata alla CSR, e tra queste in 3 casi è il C.d.A. a sovrintenderne le attività. In due casi, inoltre, il C.d.A. si occupa anche di approvare il piano delle attività, e di verificarne periodicamente i risultati.

Dai dati (cfr. Figura 30) emerge come nel caso in cui sia il C.d.A. a sovrintendere e indirizzare le attività di

CSR, è maggiore l'importanza attribuita alla reputazione aziendale in tema di CSR (4,50) e alle reazioni degli stakeholder legate al tema specifico (2,75).

In particolare, l'aspetto reputazionale è maggiormente percepito al crescere dell'integrazione strategica della CSR, dato che risulta molto basso dove la CSR non ha una collocazione organizzativa specifica (1,60) o dove ha una collocazione autonoma (2,00), mentre risulta più alta già dove si ha una supervisione da parte del C.d.A. (3,00).

Figura 30. L'importanza attribuita alla CSR secondo gli amministratori indipendenti



## I comitati e le deleghe nel C.d.A.

In 4 delle 13 aziende rappresentate nel benchmark è presente all'interno del C.d.A. un referente per le tematiche socio-ambientali, e in una di queste è presente anche un comitato dedicato (cfr. Figura 31). A tal proposito, la percezione degli amministratori indipendenti relativamente alla necessità di prevedere competenze specifiche di CSR nel consiglio risulta complessivamente moderata. Tuttavia, la percezione è maggiore dove si ha un referente per il tema (2,33), e ancor di più dove si ha anche un comitato (3,00).

In maniera analoga, la percezione relativa ai meccanismi per legare parte della remunerazione alle performance socio-ambientali risulta maggiore dove

si ha sia un referente sia un comitato (3,00), rispetto a dove è presente un referente (2,66) o a dove non si ha nemmeno questo (2,00).

La presenza di un referente e di un comitato apposito influenzano anche la percezione della gestione dei rischi. I dati (cfr. Figura 32) indicano che la presenza di un referente e di un comitato suggeriscano un forte livello di controllo sui rischi legati alle attività d'impresa e alla fornitura, sia in termini di monitoraggio (4,00), sia come informazione periodica (5,00), sia come analisi dei rischi legati alle scelte di investimento (4,50). Analogamente al paragrafo precedente, dove si ha solo un referente si registrano valori leggermente inferiori, ma comunque superiori a dove non si ha alcuna assegnazione specifica.

Figura 31. I requisiti e gli incentivi per il C.d.A. secondo gli amministratori indipendenti

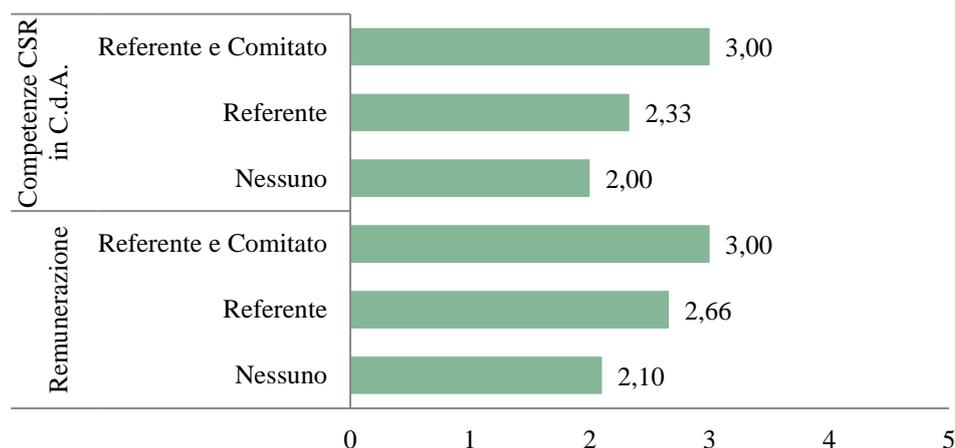
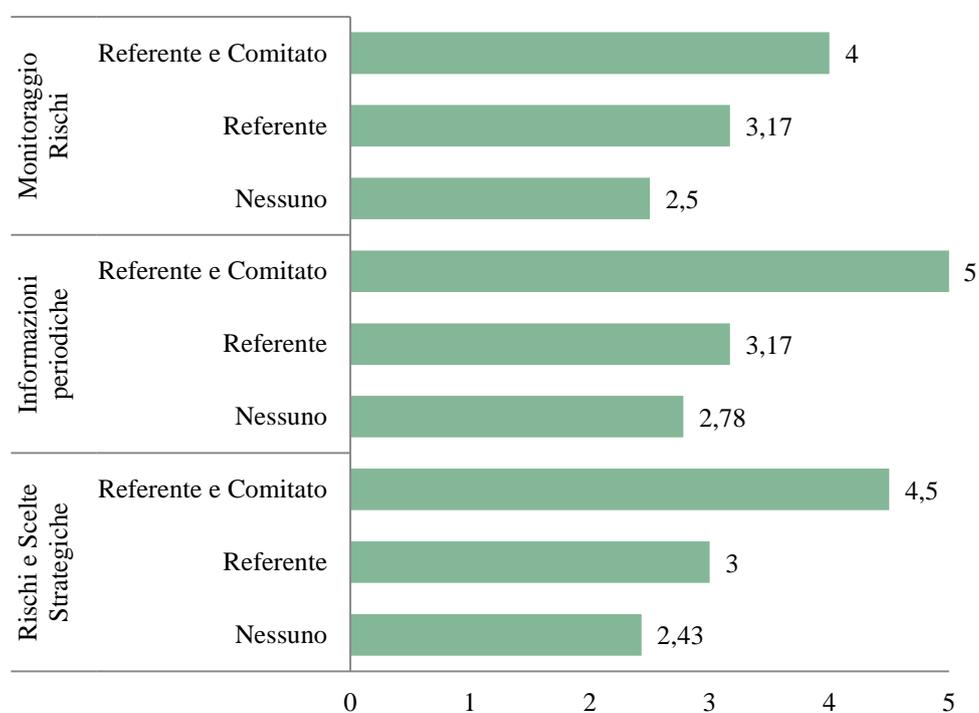


Figura 32. L'attribuzione delle responsabilità legate alla CSR secondo gli amministratori indipendenti



### Le tematiche discusse dal C.d.A.

Nell'ultima sezione dell'indagine dedicata agli amministratori non esecutivi si è cercato di mettere in luce quale sia lo spazio dedicato discussione delle tematiche di CSR all'interno del C.d.A., e quali siano le tematiche maggiormente approfondite.

Le macro-categorie di attività prese in considerazione includono "CSR e risorse umane" (welfare aziendale, employee satisfaction, incentivi, etc.); "CSR e supply chain" (criteri di selezione socio-ambientali, monitoraggio, prodotti a valenza sociale, etc.); "CSR e ambiente" (emissioni, certificazioni, riduzione dell'impatto ambientale, consumi, etc.); "CSR e comunità" (iniziative filantropiche, donazioni, investimenti per la comunità); "CSR e stakeholders"

(risultati di indagini o di iniziative di dialogo, coinvolgimento degli stakeholder); e “CSR e consumatori” (prodotti a valenza socio-ambientale, customer satisfaction, cause-related marketing).

In generale, considerando una scala da 1 a 5, le tematiche cui in media viene dedicato maggiore spazio (cfr. Figura 33) sono “CSR e consumatori” (3,10) e “CSR e risorse umane” (2,90), seguite da “CSR e ambiente” (2,70) e “CSR e comunità” (2,70), e, infine, da “CSR e stakeholders” (2,60) e “CSR e supply chain” (2,40). Le risposte degli amministratori non esecutivi sembrano indicare, quindi, una maggiore propensione dei C.d.A. Ad occuparsi di tematiche che hanno un impatto diretto con l'esterno, e nello specifico con i consumatori, oppure un impatto diretto all'interno dell'azienda, con particolare riferimento alle risorse umane.

Questo trend è confermato parzialmente anche dall'analisi specifica delle risposte relative alle tematiche di CSR, finalizzata a mettere in evidenza quali temi vengono discussi più approfonditamente dalle aziende. Emerge, infatti, che il tema “CSR e consumatori” (cfr. Figura 34) è discusso in maniera

approfondita da più di un terzo delle imprese considerate (38,46%), insieme al tema “CSR e comunità” (30,77%). Le altre tematiche, in quest'ottica, risultano oggetto di un minore livello di dettaglio, fino ad arrivare al caso di “CSR e supply Chain”, dove il numero di C.d.A. che si è occupato in dettaglio del tema (7,69%), è inferiore al numero di C.d.A. che non lo ha mai preso in esame (15,38%).

Lo studio delle tematiche affrontate dal C.d.A. ha messo in evidenza una particolare attenzione per ciò che concerne il rapporto con i consumatori e gli strumenti di CSR ad essi indirizzati. Inoltre, alcuni temi vengono affrontati in modo trasversale, ma senza un pronunciato livello di approfondimento (risorse umane), mentre altri temi vengono trattati meno diffusamente in generale, ma sono poi oggetto di approfondimenti specifici in un numero significativo di aziende, a testimonianza di un approccio con un raggio d'azione ridotto ma più intenso. La gestione della supply chain, inoltre, è ancora poco sviluppata, e pertanto poco integrata con il resto delle attività.

**Figura 33. Lo spazio dedicato dal C.d.A. alle diverse tematiche di CSR**

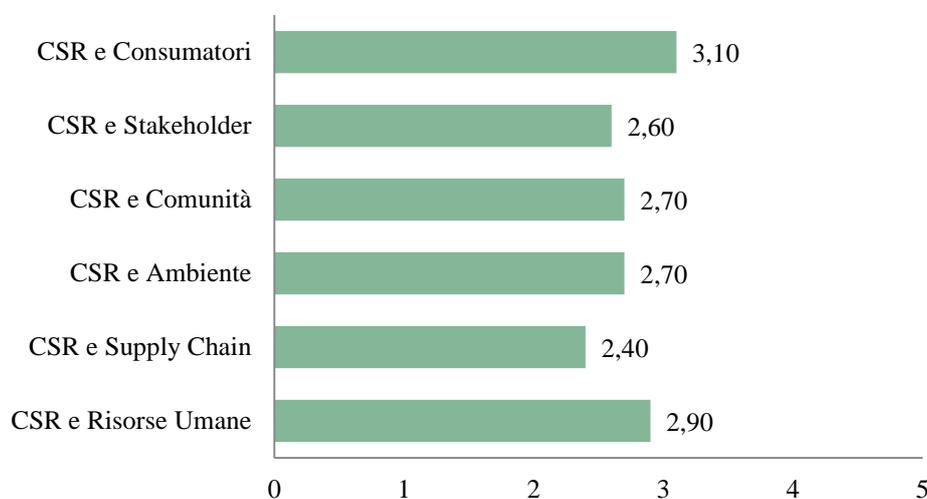
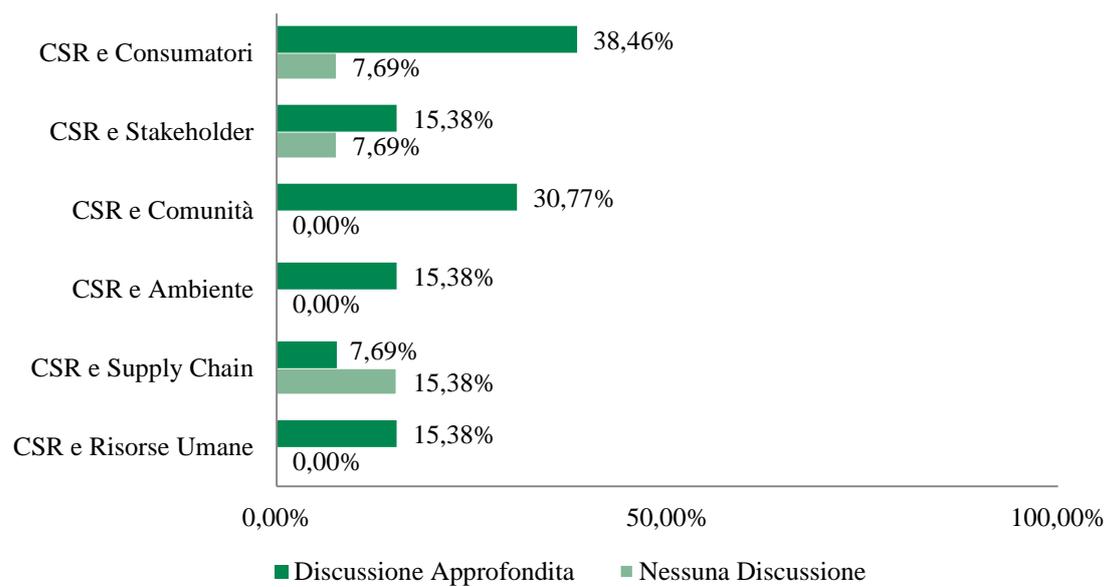


Figura 34. Le tematiche affrontate dal C.d.A.



## 7. L'ANALISI DEI DOCUMENTI AZIENDALI

L'analisi dei documenti aziendali è stata finalizzata alla verifica del livello di integrazione e sviluppo della CSR comunicato dalle aziende rispetto a quello emerso dal questionario.

Per avere un parametro di riferimento è stato eseguito un confronto tra le imprese italiane quotate nel FTSE MIB, e quelle quotate nel FTSE 100, principale indice di benchmark del mercato azionario del Regno Unito, che comprende le cento società più capitalizzate quotate all'interno del London Stock Exchange.

Il confronto è stato focalizzato sul livello gerarchico in cui vengono prese le decisioni in tema di sostenibilità, e sull'esistenza di una struttura formalizzata, sotto forma di unità specifiche o di singole persone, che si occupi della CSR.

### La raccolta dei dati

La ricerca è stata condotta attraverso l'analisi dei documenti societari messi a disposizione dalle società o presenti sul web. In particolare sono stati analizzati: il Bilancio d'Esercizio; il Bilancio Sociale o di Sostenibilità; le relazioni di Corporate Governance e il sito web della società.

I documenti societari delle imprese considerate sono stati analizzati al fine di verificare la presenza di un comitato del C.d.A. dedicato ai temi della sostenibilità, oppure di un delegato alla sostenibilità; è stata inoltre analizzata la presenza dei temi di CSR nel piano industriale, e la presenza di metodi per la valutazione delle performance socio-ambientali. Infine, è stato possibile verificare se in occasione dell'assemblea di approvazione del bilancio di esercizio sia stata prevista la presentazione del bilancio di sostenibilità e sia stato riservato spazio agli interventi di azionariato attivo in logica ESG.

### Le informazioni analizzate

Ogni fonte informativa societaria è stata vagliata mediante l'utilizzo della seguente griglia di valutazione, riformulata a partire dal modello della ricerca realizzata nel 2012 dal Doughty Centre for Corporate Responsibility dell'Università di Cranfield. In primis la griglia prende in esame il comitato che si occupa della CSR, riconducendone la forma a una delle seguenti opzioni:

- *board committee*: Tutti i membri del comitato sono interni al board o al consiglio di amministrazione. È il livello gerarchico più alto in cui si prendono le decisioni e rappresenta uno dei segnali affinché la CSR venga considerata come una delle leve strategiche in grado di creare valore condiviso;
- *mixed committee*: Il comitato è composto da soggetti interni ed esterni al C.d.a.;
- *below board committee*: Il comitato è composto da manager tutti esterni al Consiglio di Amministrazione;
- *board oversight*: All'interno di questo raggruppamento entrano quelle società che non presentano una struttura formalizzata del comitato o una procedura decisionale strutturata in tema di CSR, e quelle aziende che, pur presentando una struttura per la gestione della CSR, non danno una definizione chiara dei membri che la compongono;
- *extended remit*: Comitati con altre funzioni (rischi, audit) che si occupano della CSR, con o senza la presenza di un responsabile della sostenibilità al loro interno;
- *lead board member*: All'interno della società non si riscontra l'esistenza di un comitato preposto alla gestione della CSR ma tra le fonti analizzate esiste il rimando ad una persona che si occupa personalmente della responsabilità sociale. Nel caso di una contemporanea esistenza di un comitato e di un responsabile della CSR, prevale come tipo di struttura quella del comitato;
- *no provision*: Tra i documenti della società non si riscontra la presenza di un comitato o di un responsabile della CSR né di rimandi al tema della responsabilità sociale.

Nel caso di differenti strutture attente ai temi della CSR all'interno della stessa società, è stata scelta la struttura maggiormente ricorrente all'interno dei documenti aziendali, al fine di garantire l'indicazione di una sola forma quale espressione del reale interesse alle iniziative di responsabilità sociale. La griglia di valutazione prevede poi la raccolta di note e informazioni aggiuntive sul Comitato, sui membri, ed eventuali note riguardanti la struttura e le attività del Comitato.

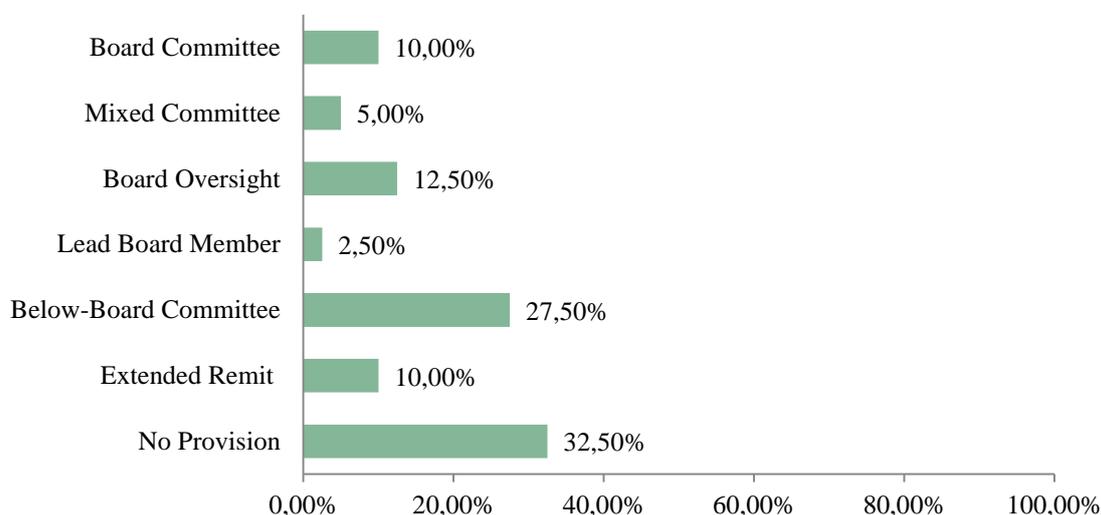
A ciò si aggiunge una sezione dedicata al Leader Executive, il leader del comitato o la persona di riferimento appartenente al C.d.A., e al Leader Non Executive, la figura di riferimento per la CSR esterna al C.d.A. vengono poi raccolte informazioni aggiuntive sul bilancio di sostenibilità, e sulla presenza all'interno del sito della società di un rimando diretto alla sezione sostenibilità.

## I risultati del campione italiano (FTSE MIB)

Lo studio dei documenti aziendali delle imprese italiane ha evidenziato come l'integrazione dei temi di

CSR sia ancora poco diffusamente formalizzata, e che risulti maggiormente legata a una dimensione operativa.

**Figura 35. La struttura responsabile della CSR nelle società quotate del FTSE MIB**



Il dato preponderante messo in luce dall'analisi (cfr. Figura 33) è dato da come nella maggior parte dei casi (33%), le aziende italiane non abbiano formalmente definito una forma di gestione della CSR, dato che non è stato possibile individuare dai documenti aziendali una forma definita.

Solo nel 15% delle società i temi della responsabilità sociale sono esplicitamente assegnati al più alto livello della struttura gerarchica. In sei aziende su quaranta, quattro sotto forma di Board Committee e due come Mixed Committee, il Board presidia ufficialmente i temi della CSR.

Un buon numero di aziende (27,5%), invece, presenta un comitato manageriale – Below Board Committee – esterno al Board, che ha il compito di presidiare i temi relativi alla CSR.

Nel 12,5% del campione non si riscontra una struttura formalizzata con il compito di gestire le pratiche sostenibili, ma all'interno dei documenti societari si possono trovare informazioni riguardanti un generico coinvolgimento del C.d.A.

La struttura Extended Remit, in cui la CSR viene presidiata da un comitato esterno al C.d.A. (es.: comitato rischi, audit) è stata riscontrata nel 10% dei casi, mentre la presenza di una singola figura

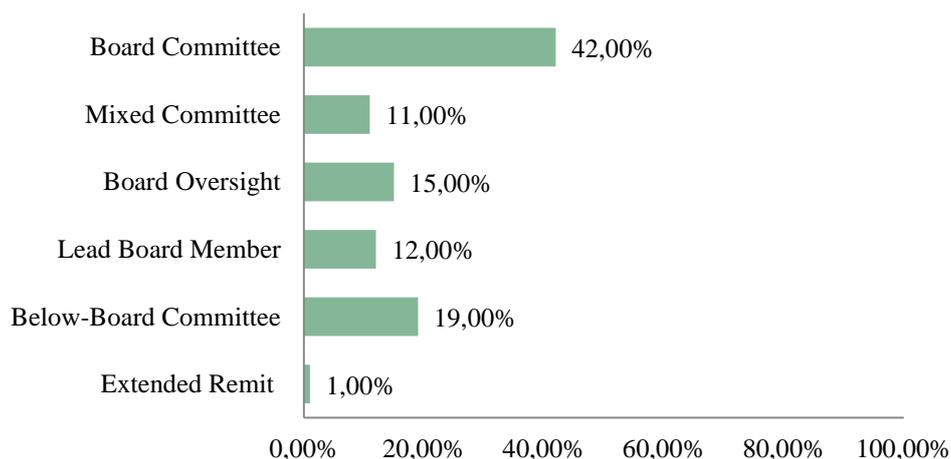
incaricata di occuparsi del tema emerge nel 2,5% delle aziende analizzate.

Complessivamente le aziende italiane quotate presso l'indice FTSE-MIB hanno formalizzato l'impegno del C.d.A. nelle tematiche di CSR solo marginalmente, lasciando maggiore spazio a una gestione operativa.

## I risultati del campione inglese (FTSE 100)

Dai risultati dell'analisi (cfr. Figura 36) si può notare come, tra le 100 aziende quotate nell'indice borsistico FTSE 100, ben 42 aziende su 100 presentino una struttura formalizzata dedicata alla CSR costituita interamente da soggetti che fanno parte del Board of Directors. A questo dato vanno ad aggiungersi le 11 società che rivelano un comitato della CSR costituito contemporaneamente da soggetti interni ed esterni al Board. Questi due risultati mostrano come nel 53% delle società del FTSE 100, il Board sia riconosciuto come impegnato in prima linea nelle iniziative di responsabilità sociale.

Figura 36. La struttura responsabile della CSR nelle società quotate nel FTSE 100



Il 19% delle società analizzate presenta, invece, una struttura preposta alla gestione della CSR riconducibile alla forma Below Board Committee, costituita dai manager delle funzioni aziendali non appartenenti al Board.

Il 15% e il 12% del campione può essere ricondotto alla categoria Board Oversight e Lead Board Member, per cui che le aziende considerate pur non avendo formalizzato una struttura organizzativa dedicata alla CSR, comunicano un impegno generico del Board, oppure la presenza di una figura con il compito di occuparsi personalmente della sostenibilità all'interno dell'azienda.

Infine, due dati importanti da considerare sono la mancanza di società che non abbiano definito in alcun modo la gestione dei temi della CSR, sottolineata dalla mancanza di aziende classificate come No Provision, e la bassissima percentuale (1%) di aziende che affidano i temi di CSR a comitati aziendali aventi funzioni differenti.

### I due modelli a confronto

Rispetto alle aziende britanniche le aziende italiane hanno formalizzato l'impegno del C.d.A. nelle tematiche di CSR solo marginalmente, lasciando maggiore spazio a una gestione operativa. La centralità del tema espressa dalle aziende, infatti, non si riscontra esattamente in quanto poi asserito nei documenti aziendali, dove emerge chiaramente che la CSR non è frequentemente oggetto di decisioni da

parte dei vertici aziendali, ma viene più spesso affidata a livelli inferiori. L'analisi del campione italiano ha reso evidente la maggiore propensione alla gestione della CSR attraverso un comitato manageriale esterno al C.d.A. Tale tipo di struttura assegna al Board la gestione delle attività aziendali, lasciando i temi di CSR ai Manager.

Nei casi in cui, invece, la CSR sia presidiata da altri comitati, è possibile pensare che la CSR sia gestita più come uno strumento di imitazione dei concorrenti, o di risposta a pressioni esterne.

L'importanza di avere una chiara definizione della gestione della CSR è costituita dalla possibilità offerta agli stakeholder interessati di sapere quali strutture e quali figure all'interno della società sono responsabili dei temi legati alla CSR, e quindi di sapere con chi poter rapportarsi.

La pressoché totale mancanza nel FTSE 100 di aziende che non abbiano formalizzato la gestione della CSR rivela come la totalità delle società quotate abbia ormai recepito l'idea che la presenza di un approccio formalizzato alla CSR possa permettere di interessarsi al tema in modo proficuo e integrato. Diversamente, un numero significativo di imprese quotate nel FTSE-MIB dimostra di non avere ancora raggiunto un tale livello di formalizzazione, ma, stando ai risultati offerti dal questionario, è possibile affermare che ciò dipenda più da una mancanza nell'ambito della comunicazione, che da un'effettiva mancanza di interesse per la CSR.

© CSR Manager Network  
Via Appiani 12  
20121 Milano – Italy  
Sito: [www.csrmangernetwork.it](http://www.csrmangernetwork.it)

