



Osservatorio “Governance della sostenibilità” IV edizione

L'integrazione della sostenibilità nella governance: quando la forma diventa sostanza?

ABSTRACT

La nuova versione del Codice di Autodisciplina per le società quotate ha indicato il «successo sostenibile» come l'obiettivo dei sistemi di corporate governance delle società quotate. È stata così sancita la necessità di tenere conto degli stakeholder ai fini del successo sostenibile. A tale obiettivo dovranno essere allineate sia le politiche di remunerazione sia i sistemi di controllo e gestione dei rischi. Nel 2020 il CSR Manager Network e ALTIS hanno proseguito la raccolta dati e l'analisi sull'evoluzione delle forme di governance e gestione della sostenibilità. La raccolta dati è stata svolta confrontando le aziende quotate nel listino FTSE-MIB in Italia con le aziende quotate in Francia, Germania, Regno Unito e Spagna in paragonabili listini. I dati del seguente report danno vita al primo osservatorio europeo sulla governance della sostenibilità. I risultati rivelano come nelle aziende italiane la sostenibilità sia sempre più integrata nella governance aziendale, con punte di eccellenza a livello europeo. In Italia sono, infatti, numerose le aziende che hanno assegnato a un comitato in seno al C.d.A. le deleghe alle tematiche di sostenibilità. Lo studio dimostra, inoltre, come le aziende italiane diano sempre più spazio agli aspetti di sostenibilità negli schemi di remunerazione, mentre è ancora in divenire la diffusione delle competenze di sostenibilità all'interno dei C.d.A e delle task force manageriali dedicate ai temi socio-ambientali. Il lavoro si conclude offrendo alcuni spunti utili a individuare le configurazioni di governance della sostenibilità che possono portare a migliori performance ESG.

Autori

Marco Minciullo

ALTIS

Alta Scuola Impresa e Società

Università Cattolica del Sacro Cuore

Matteo Pedrini

ALTIS

Alta Scuola Impresa e Società

Università Cattolica del Sacro Cuore

Maria Cristina Zaccone

ALTIS

Alta Scuola Impresa e Società

Università Cattolica del Sacro Cuore

Si ringrazia:



Published by: EGEA S.p.A.
ISBN: 978-88-238-8270-6

Via Sarfatti 25 20136 Milano, Italy

Indice

1	EXECUTIVE SUMMARY	3
1.1	La struttura del report	3
1.2	I principali risultati	4
1.3	Il legame tra le forme di governance e le performance ESG	6
2	L'OSSERVATORIO "GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ"	7
2.1	Il punto di partenza	7
2.2	La raccolta dati	7
2.3	Le variabili considerate	8
3	LE FORME DI GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ	10
3.1	La diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità in Italia e in Europa.....	10
3.2	Le altre forme di governance della sostenibilità in Italia e in Europa	12
3.3	La natura dei comitati della sostenibilità in Italia e in Europa	13
3.4	I comitati di sostenibilità: la configurazione tipica	14
3.5	L'approccio dei C.d.A. e dei comitati alla sostenibilità.....	15
3.6	L'approccio del C.d.A. e del comitato: quali modelli di interazione?	17
3.7	La governance della sostenibilità e le performance ESG.....	19
4	IL LEGAME TRA REMUNERAZIONE E SOSTENIBILITÀ	20
4.1	Il legame tra remunerazione e sostenibilità dei consiglieri in Italia ed Europa	20
4.2	I destinatari degli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità	22
4.3	Il peso della sostenibilità sulla remunerazione in Italia e in Europa	22
4.4	Gli incentivi di sostenibilità di breve e lungo periodo.....	24
4.5	Le forme di governance e la remunerazione legata alla sostenibilità dei consiglieri	26
4.6	La remunerazione legata alla sostenibilità e le performance aziendali ESG	27
4.7	L'impatto delle forme di governance e della remunerazione sulle performance ESG	28
5	LE COMPETENZE DI SOSTENIBILITÀ DEL C.D.A.	29
5.1	Le competenze di sostenibilità presenti nei C.d.A.	29
5.2	Le competenze di sostenibilità dichiarate delle aziende	30
5.3	I programmi di <i>induction</i> sulla sostenibilità	31
5.4	Le forme di governance e le competenze di sostenibilità	32
5.5	Le competenze di sostenibilità e il ruolo di C.d.A. e comitati	32
5.6	Le competenze di sostenibilità e le performance ESG	33
5.7	La forma di governance, le competenze e le performance ESG	34
6	LA GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	35
6.1	I manager e le unità di sostenibilità	35
6.2	L'interazione dei manager della sostenibilità con i C.d.A., i comitati e gli A.D.....	36
6.3	L'interazione dei manager della sostenibilità: un quadro di sintesi.....	38
6.4	La rilevanza dei manager della sostenibilità nelle decisioni dei vertici aziendali.....	38
6.5	Le attività svolte dai manager della sostenibilità.....	40
6.6	I processi di stakeholder management	41
7	UN QUADRO DI SINTESI	42
7.1	Le forme di governance, le remunerazioni, le competenze e le performance ESG	42
8	INDICE DELLE TABELLE	45
9	INDICE DELLE FIGURE	46

1 EXECUTIVE SUMMARY

La nuova edizione del Codice di Corporate Governance (2020), precedentemente denominato Codice di Autodisciplina, ha indicato il “successo sostenibile” come l’obiettivo guida dell’assetto di governance delle società quotate, promuovendo l’evoluzione dei sistemi di governance a favore della creazione di valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder. Questa nuova definizione è il culmine della crescente attenzione riservata negli ultimi anni all’integrazione della sostenibilità nei sistemi di governo societario, che ha portato a progressive riflessioni sull’ottimale configurazione dei meccanismi di allocazione delle responsabilità, delle politiche di remunerazione e dei sistemi di controllo e monitoraggio legati alla sostenibilità. L’effetto di questi stimoli ha trovato evidenza nei risultati già riscontrati dalle precedenti indagini dell’**Osservatorio Governance della Sostenibilità** (d’ora in poi “Osservatorio”), nato nel 2013 dalla collaborazione tra il **CSR Manager Network**, l’associazione che riunisce i professionisti della sostenibilità in Italia, e **ALTIS**, l’Alta Scuola Impresa e Società dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, con il supporto di **Assonime**, l’associazione fra le società italiane per azioni.

Il presente documento riporta i risultati della quarta rilevazione dell’Osservatorio, che aggiorna fino al 2020 la base dati raccolti dal 2013. In questa edizione, è stato deciso di dare continuità all’attività di ricerca, proseguendo l’analisi dei processi di integrazione della sostenibilità nella governance delle aziende italiane, ma allo stesso tempo rinnovando l’Osservatorio in due direzioni. Innanzitutto, è stato ampliato lo spettro di indagine a nuovi temi, quali le **competenze di sostenibilità** e i **sistemi di gestione**. L’indagine, inoltre, è stata estesa alle aziende quotate in **Francia, Germania, Regno Unito e Spagna**, mettendo a confronto le dinamiche di cambiamento delle aziende italiane con quelle di analoghe aziende operanti nei principali Paesi europei. Da una lettura del report sarà possibile apprezzare le recenti evoluzioni dei meccanismi di governance e gestione della sostenibilità, con un focus sui Consigli di Amministrazione in tema di politiche di remunerazione e di competenze di sostenibilità. Il confronto con i risultati degli anni precedenti darà una visione dei cambiamenti in atto, mentre il confronto con altri Paesi europei consentirà di valorizzare la portata di questi cambiamenti a livello internazionale. Infine, la metodologia adottata, fondata su una corposa **analisi documentale** integrata dalla **somministrazione di questionari**, permette di avere dati puntuali attorno a tematiche di non semplice interpretazione e di cogliere i fenomeni oggetto di indagine sotto più punti di vista.

Il contributo dell’Osservatorio, allo stesso tempo, non intende esaurirsi nella sola presentazione dei risultati emersi dall’indagine, ma vuole offrire spunti di riflessione e favorire il più ampio dibattito su quali possano essere le iniziative più efficaci per favorire una profonda ed efficace integrazione della sostenibilità nelle strategie delle aziende italiane e non solo. La complessità dei temi affrontati, infatti, spesso non consente di dare risposte univoche, valide per ogni tipo di azienda (per dimensione, settore, struttura). Risulta pertanto fondamentale interrogarsi su quali possano essere le scelte più adatte in funzione delle caratteristiche aziendali e, come spesso capita, la risposta a questi interrogativi può arrivare solo nel dialogo tra i diversi attori in campo. L’Osservatorio vuole quindi essere al servizio di uno scambio di visioni, di modelli e di best practices tra aziende, professionisti e imprenditori, mirato a individuare, o almeno a proporre, alcuni punti di riferimento.

1.1 La struttura del report

Come anticipato, la struttura del presente volume è stata progettata per facilitare sia la comprensione dell’evoluzione della governance della sostenibilità nelle aziende italiane sia il confronto con la situazione in essere negli altri Paesi europei. Il report è strutturato attorno a quattro macro-temi:

- la diffusione delle differenti **forme di governance della sostenibilità**;
- le modalità di integrazione della sostenibilità negli **schemi di remunerazione degli amministratori**;
- la presenza di **competenze di sostenibilità nei C.d.A.**;
- le modalità di **gestione della sostenibilità**.

In particolare, ogni sezione illustra i risultati della rilevazione con riferimento all’anno 2020 integrandoli con i risultati emersi nelle precedenti edizioni dell’Osservatorio. Le evidenze sulle varie sfaccettature della governance e della gestione della sostenibilità in Italia (FTSE-MIB) vengono poi messe a confronto con i principali benchmark europei, che includono Francia (CAC-40), Germania (DAX-30), Regno Unito (Top FTSE

100) e Spagna (IBEX-35). Aumenta, dunque, il respiro internazionale dell'Osservatorio e la ricchezza dell'analisi (è cresciuta la partecipazione all'indagine delle imprese FTSE-MIB e sono stati analizzati più di 900 documenti societari di cinque nazioni). L'intero volume adotta un layout ricco di informazioni, rappresentazioni grafiche e tabellari, con lo scopo di facilitare la comprensione dei temi trattati. Inoltre, vengono descritti in forma sintetica ed esaustiva le principali evidenze emerse, analizzando in modo esauriente il tema della governance della sostenibilità e sollevando ulteriori quesiti per favorire il dibattito e pensiero critico attorno ai diversi ambiti di applicazione. Per favorire una veloce comprensione delle evidenze riscontrate, vengono di seguito sintetizzati i principali risultati dell'indagine.

1.2 I principali risultati

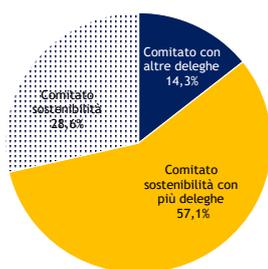
L'Italia è leader nella presenza di comitati di sostenibilità: ma esiste una forma ottimale?

Un primo risultato rilevante vede l'Italia affermarsi come leader nell'integrare la sostenibilità nelle strutture di governance aziendale. 35 aziende su 40 (87,5%) del FTSE-MIB hanno assegnato a un **comitato** endo-consiliare (d'ora in poi "comitato") il compito di presidiare i temi relativi alla sostenibilità. La presenza di questi comitati si è maggiormente affermata in Italia rispetto ai principali mercati europei, che vedono una diffusione significativa di queste forme di governance solo in Francia (72,5%) e Regno Unito (65,0%). In Spagna (40,0%) e Germania (13,3%), invece, tali comitati sono presenti in misura ridotta.

35 su 40

Aziende FTSE-MIB che assegnano le deleghe alla sostenibilità a un comitato

La configurazione dei comitati



La ricerca ha inoltre evidenziato che larga parte delle aziende italiane ha optato per la creazione di un comitato con **esplicita delega alla sostenibilità**, spesso associata ad altre deleghe, mentre all'estero è frequente la presenza di comitati dedicati esclusivamente ai temi socio-ambientali. In Italia il comitato si compone solitamente di **4 membri** del C.d.A. di cui 3 indipendenti, tra i quali viene indicato il presidente del comitato stesso. Il comitato inoltre non assume solo una funzione di controllo in merito ai temi e alle pratiche di sostenibilità, ma spesso anche di indirizzo e di impostazione. Viceversa, il C.d.A. è fortemente orientato esclusivamente verso un approccio di controllo.

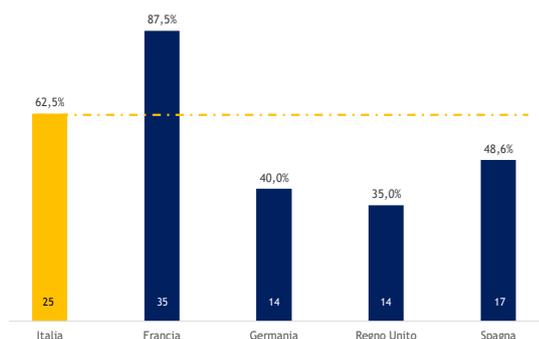
Gli aspetti ESG trovano spazio nella remunerazione variabile dei vertici: ma qual è il giusto peso?

Un secondo risultato rilevante vede le aziende italiane dare sempre più spazio agli **aspetti ESG** negli schemi di **remunerazione** dei vertici aziendali. Se nel 2017 solo il 40,0% delle aziende del FTSE-MIB legava la componente variabile della remunerazione dei vertici aziendali a obiettivi di sostenibilità, oggi il **62,5% delle aziende** (25 su 40) adotta tale politica di incentivazione.

25 su 40

Aziende FTSE-MIB che legano la remunerazione variabile alla sostenibilità

Aziende con indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile



A livello europeo la Francia è leader nell'integrazione della sostenibilità nei sistemi di remunerazione (87,5% delle aziende quotate al CAC-40), anche in forza delle specifiche indicazioni del Codice di Corporate Governance francese. Gli altri contesti presentano percentuali inferiori (Spagna 48,6%; Germania 40,0%; Regno Unito 35,0%). In Italia, pur essendo aumentato considerevolmente il numero di aziende che integrano la sostenibilità nella remunerazione, **l'incidenza** del peso di tali indicatori è rimasta sostanzialmente invariata per gli esecutivi (**15,0%** in media) ed è cresciuta solo per gli A.D. (dal 12,0% nel 2017 al **17,0%** nel 2020), ma rimane in media sotto la **soglia di rilevanza del 20%** (anche se alcune aziende si arriva al 35,0%).

La sostenibilità richiede competenze specifiche in C.d.A.: ma quali sono le competenze adatte?

Un terzo risultato meritevole di attenzione riguarda la presenza di **competenze** relative alla sostenibilità in C.d.A. L'analisi dei profili dei consiglieri delle aziende del FTSE-MIB rivela che poco più della metà delle aziende del FTSE-MIB (23 su 40, pari al **57,5%**) ha in C.d.A. membri di cui sia possibile identificare competenze sulle tematiche di sostenibilità. In queste aziende in media un consigliere su sei ha competenze di sostenibilità e la presenza di tali competenze all'interno del C.d.A. aumenta progressivamente in seguito alla creazione di un comitato di sostenibilità. Tuttavia, buona parte di quelle che non hanno ancora integrato tali competenze ha dichiarato di aver programmato di includerle al **prossimo rinnovo del C.d.A.**

23 su 40

Aziende FTSE-MIB con competenze di sostenibilità rappresentate in C.d.A.

I criteri di identificazione delle competenze di sostenibilità dei consiglieri

Definizione di competenze di sostenibilità	%
Esperienza professionale	43,3%
Formazione su temi socio-ambientali	30,0%
Competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali	30,0%
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile	16,7%
Altro	6,7%

I risultati indicano come le competenze vengano integrate anche attraverso i programmi di **induction** sulla sostenibilità, a cui hanno preso parte circa il 76% dei C.d.A. delle aziende del FTSE-MIB. Il quadro offerto dai risultati conferma l'ambiguità della **definizione di competenze di sostenibilità**, dato che le risposte non convergono univocamente su una definizione. La maggioranza relativa (43,3%) delle imprese del FTSE-MIB ha affermato di prendere in considerazione l'esperienza professionale sviluppata negli anni attorno ai temi di sostenibilità, ma risultano importanti anche la formazione su temi socio-ambientali (30,0%) e le competenze tecnico-scientifiche (30,0%).

I manager della sostenibilità sono determinanti se cooperano con i vertici: ma qual è il loro ruolo?

La figura del **manager della sostenibilità** è ormai presente nella maggior parte delle aziende del FTSE-MIB (93,3%). Il principale **interlocutore** interno è il **comitato** con deleghe alla sostenibilità (con cui interagisce più volte l'anno), soprattutto riguardo a scenari e obiettivi di sostenibilità. Con l'A.D. l'interazione avviene ogni sei-nove mesi per discutere di processi e rating, mentre è annuale l'appuntamento con il C.d.A. Tra le attività dei manager della sostenibilità hanno assunto importanza i processi di **stakeholder management**, in cui queste figure risultano essere quelle maggiormente coinvolte, e per le quali interagiscono spesso con il comitato e l'A.D.

L'interazione dei manager di sostenibilità

Interlocutore	Interazione media
C.d.A.	Una volta l'anno
Comitato	Ogni 3-6 mesi
A.D.	Ogni 6-9 mesi

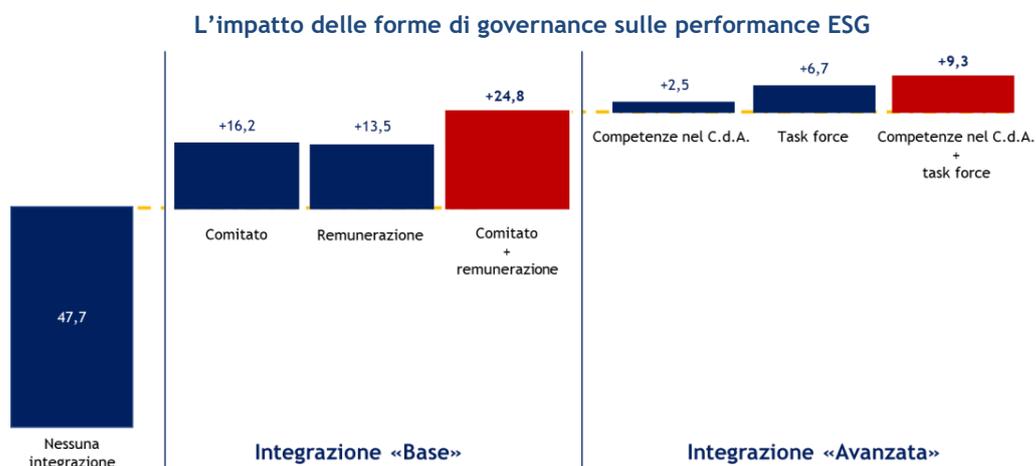
14 su 40

Aziende FTSE-MIB con una task force manageriale dedicata alla sostenibilità

In generale, i manager della sostenibilità rispetto agli anni passati sono più coinvolti nella **pianificazione strategica della sostenibilità** (75% dei casi) e maggiormente efficaci nel proporre e realizzare attività, soprattutto se collaborano a stretto contatto con altri manager. La collaborazione migliora quando sono presenti **task force manageriali** dedicate alla sostenibilità, organi composti da soli manager e presenti in una frazione minoritaria delle aziende quotate del FTSE-MIB (14 su 40, pari al 35%).

1.3 Il legame tra le forme di governance e le performance ESG

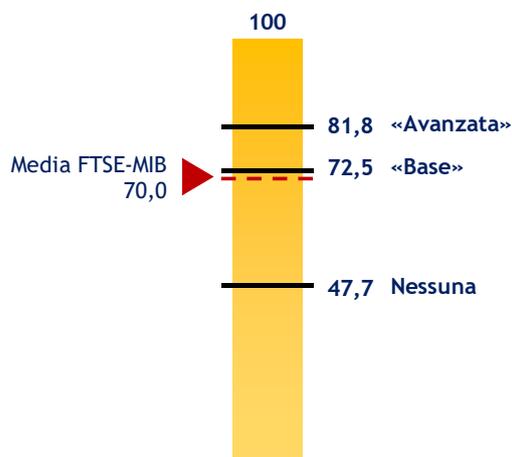
Le aziende che integrano la sostenibilità nella governance e nella gestione attraverso più forme (comitati, remunerazione legata a ESG, competenze di sostenibilità, task force manageriali) hanno **performance ESG¹** in media significativamente superiori rispetto alle aziende che integrano la sostenibilità solo in alcuni aspetti.



Lo rivela l'incrocio tra le evidenze dell'indagine e gli ESG score delle aziende. Se l'ESG score medio delle aziende quotate italiane è pari a 70/100 (dove 100 è il punteggio massimo a cui è possibile ambire), le aziende che hanno una **completa integrazione** (presenza di comitato e task force manageriale; consiglieri esperti di sostenibilità e con indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile dei consiglieri esecutivi) arrivano a toccare una media di **82/100**, in linea con i top benchmark europei (Germania: 81/100; Regno Unito: 79/100).

In merito all'impatto delle differenti forme di governance della sostenibilità sulle performance ESG emerge come le misure **necessarie** per raggiungere un livello sufficiente di performance siano l'integrazione della sostenibilità nella **remunerazione** variabile dei vertici aziendali (con un incremento medio di 13,5 punti) e il **comitato** (con un incremento rispetto all'assenza di presidi di 16,2 punti). La presenza di entrambi questi elementi può essere definita come la configurazione "**base**" dell'integrazione della sostenibilità nella governance e nella gestione, in quanto consente di superare leggermente la media nazionale. Le performance ESG migliorano ulteriormente in presenza di **competenze** di sostenibilità nel C.d.A., che comporta un ulteriore incremento di 2,5 punti nello score ESG medio delle imprese, e con la presenza di una task force di manager impegnati nella realizzazione di iniziative di sostenibilità (con un incremento medio di 6,7 punti). Da ultimo, la presenza di tutti gli elementi considerati rappresenta la configurazione "**avanzata**" della governance di sostenibilità, che può consentire alle aziende quotate italiane di porsi a livello dei principali benchmark europei.

Le configurazioni di governance e le performance ESG



Questi dati offrono degli spunti interessanti, anche se non è possibile stabilire un legame di causalità tra i fenomeni considerati, ma la tendenza può indicare che una **profonda integrazione della sostenibilità** in azienda richiede associare agli aspetti formali anche **cambiamenti sostanziali** nelle forme di governance e gestione.

¹ I dati di performance ESG sono stati raccolti tramite l'ausilio della banca dati *Refinitiv* di Thomson Reuters, facendo riferimento alla variabile "ESG Score".

2 L'OSSERVATORIO "GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ"

2.1 Il punto di partenza

L'Osservatorio "Governance della Sostenibilità", costituito nel 2013, è il frutto della collaborazione tra il CSR Manager Network, l'associazione che riunisce i professionisti della sostenibilità in Italia, e ALTIS, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, e si è sviluppato negli anni grazie al supporto di Assonime, l'associazione fra le società italiane per azioni.

Sin dalla prima edizione del 2013, l'Osservatorio ha avuto come obiettivo quello di indagare il coinvolgimento dei C.d.A. delle imprese italiane sui temi di sostenibilità, per identificare gli approcci prevalenti e misurare la coerenza delle forme di governance della sostenibilità adottate con gli obiettivi dichiarati e con le attività dell'impresa. L'Osservatorio in parola ha alcuni punti di forza che lo rendono unico nel panorama italiano:

- un modello teorico di riferimento di rigore scientifico e proprietario, costruito insieme a partner internazionali (come la Cranfield University) e perfezionato negli anni;
- una serie storica di dati raccolti a partire dal 2013 che associa l'analisi documentale su Italia e Regno Unito alla raccolta periodica di questionari, consentendo di aggiornare e ampliare le informazioni raccolte in modo affidabile e significativo;
- la partnership con Assonime, che stimola le aziende a prendere parte alla ricerca e offre la possibilità di organizzare eventi di presentazione dei risultati con rilevanza comunicativa e mediatica.

Le precedenti edizioni hanno messo in evidenza come la sostenibilità è gradualmente entrata a far parte dei temi rilevanti per i C.d.A. delle società quotate italiane, soprattutto a seguito dei vari cambiamenti apportati al Codice di Autodisciplina delle società quotate (in particolare le modifiche entrate in vigore nel 2016) e dell'entrata in vigore del D.lgs. 254/2016 sulla Dichiarazione Non Finanziaria (DNF).

L'introduzione del concetto di "successo sostenibile" come scopo principale degli organi di governo, sancito nel 2020 dal rinnovato Codice di Corporate Governance, pur nel rispetto del principio del *comply or explain*, ha dato nuova enfasi al dibattito sulla necessità di integrare la sostenibilità nei sistemi di governance e ha posto degli interrogativi rilevanti sugli strumenti più adatti per trasformare la sostenibilità in un elemento centrale della strategia e in una fonte di nuove opportunità.

Vengono riportate di seguito le informazioni principali relative alla metodologia di ricerca applicata a questo studio, che saranno poi riprese dove necessario nel report.

2.2 La raccolta dati

La raccolta dati è stata svolta sia attraverso un'attività di analisi documentale sia attraverso la somministrazione di un questionario.

L'analisi documentale ha arricchito il database relativo a Italia e Regno Unito con riferimento al periodo 2013-2017 con nuove evidenze tratte dall'esame delle aziende quotate in Italia (FTSE-MIB), Francia (CAC-40), Germania (DAX-30), Regno Unito (FTSE-100) e Spagna (IBEX-35). I dati sono aggiornati ai documenti aziendali pubblicati nel 2020 per Francia, Germania, Regno Unito e Spagna, mentre per l'Italia i dati considerano i documenti aziendali pubblicati nel 2021. I documenti analizzati per ogni azienda includono, come base minima, i documenti di seguito riportati.

I principali documenti analizzati per ogni azienda



Il totale di aziende analizzate per questa quarta edizione dell'Osservatorio è dunque pari a 185 e i documenti analizzati superano le 900 unità.

Per le aziende italiane quotate FTSE-MIB e per un campione di controllo (comprensivo di aziende quotate e non quotate) è stata realizzata la somministrazione di un questionario ai manager della sostenibilità, cui è stato chiesto di offrire un quadro sulle peculiarità caratterizzanti le diverse strutture di governance e gestione della sostenibilità ad oggi esistenti nel contesto italiano. L'indagine ha destato molto interesse nelle aziende del FTSEMIB, raccogliendo 30 risposte su 40 inviti, con un tasso di risposta pari al 75%. Il campione di controllo, individuato all'interno delle aziende associate al CSR Manager Network, si compone di 20 aziende.

2.3 Le variabili considerate

Le variabili utilizzate in questo studio sono state selezionate con riferimento a consolidati riferimenti accademici e a banche dati internazionali. Si riportano di seguito le descrizioni delle principali variabili citate nello studio.

La classificazione delle forme di governance della sostenibilità

Forma di governance	Descrizione
Non dichiarata	Non è stata dichiarata l'allocazione delle responsabilità relative alla sostenibilità.
Task force manageriale	La delega alle tematiche di sostenibilità è assegnata a un gruppo di lavoro composto esclusivamente da manager dell'azienda.
Supervisione del C.d.A.	Il C.d.A. sovrintende in forma collegiale alle tematiche di sostenibilità.
Comitato con altra delega	Un comitato con altre deleghe (ad esempio, Comitato Controllo e Rischi) assume la delega alle tematiche di sostenibilità solo per aspetti attinenti alle deleghe già in essere.
Comitato di sostenibilità	La delega alle tematiche di sostenibilità è formalmente attribuita a un Comitato dedicato (che può associare anche altre deleghe), la cui denominazione fa esplicito riferimento alla Sostenibilità.

Fonte: Minciullo, 2019

Le competenze di sostenibilità

Per competenze di sostenibilità si intendono quell'insieme di conoscenze e capacità sui temi socio-ambientali derivanti da:

- l'esperienza professionale;
- la formazione su temi socio-ambientali;
- le competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali;
- l'esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile.

Fonte: Adattato da Dzhengiz, & Niesten (2020)

Le performance ESG

Per completare le indagini in merito alla governance e gestione della sostenibilità sono stati raccolti ulteriori dati in merito alle performance ESG delle aziende oggetto di studio. I dati di performance ESG sono stati raccolti tramite l'ausilio della banca dati *Refinitiv* di Thomson Reuters, facendo riferimento alla variabile "ESG Score", che assegna un punteggio in scala da 1 a 100 alle performance socio-ambientali su alcuni

macro-temi (emissioni, innovazione di prodotto ambientale, diritti umani, azionisti, ecc.) sulla base dei dati disponibili pubblicamente.

Fonte: Refinitiv, 2020

Le principali fonti bibliografiche

Questo studio fa riferimento, tra gli altri, ai seguenti contributi accademici:

- Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of business ethics*, 162(4), 881-906.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303-323.
- Minciullo, M. (2019). *Corporate Governance and Sustainability*. Springer International Publishing.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.
- Surroca, J. A., Aguilera, R. V., Desender, K., & Tribó, J. A. (2020). Is managerial entrenchment always bad and corporate social responsibility always good? A cross-national examination of their combined influence on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 41(5), 891-920.

3 LE FORME DI GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

3.1 La diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità in Italia e in Europa

All'interno della presente sezione vengono presentati i principali risultati emersi in relazione alle forme di governance della sostenibilità caratterizzanti le aziende del FTSE-MIB. Vengono, inoltre, mostrati il confronto con i risultati emersi negli osservatori condotti negli anni passati e le differenze esistenti fra le forme di governance della sostenibilità adottate in Italia e quelle in essere nei seguenti Paesi: Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

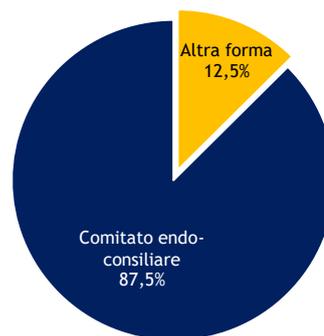
35 su 40

Comitati con deleghe alla sostenibilità

Al 31.12.2020 sono 35 le aziende quotate del FTSE-MIB i cui C.d.A. dichiarano di aver assegnato le deleghe alla sostenibilità a un comitato.

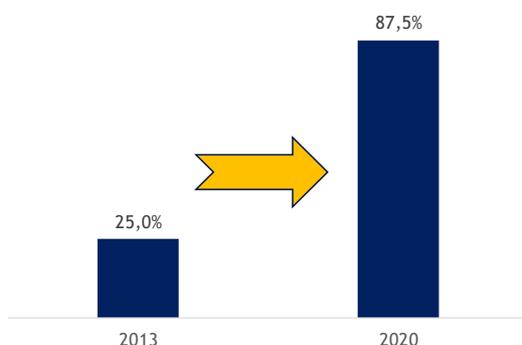
Rispetto a quanto visto negli scorsi anni, la totalità delle imprese del FTSE-MIB ha dichiarato pubblicamente la forma di governance delle tematiche di sostenibilità. Sono diverse le forme di governance adottate (Fig. 1). L'87,5% delle imprese del FTSE-MIB ha indicato un comitato con deleghe alla sostenibilità. Nella restante parte (12,5%) le aziende hanno scelto una forma di governance della sostenibilità diversa dal comitato.

Fig. 1 L'integrazione della sostenibilità nella governance: i comitati di sostenibilità



Osservazioni: FTSE-MIB

Fig. 2 La diffusione dei comitati di sostenibilità



Osservazioni: FTSE-MIB

I dati dell'Osservatorio (Fig. 2) ci consentono di apprezzare il profondo cambiamento avvenuto nei sistemi di corporate governance delle aziende quotate tra il 2013 e il 2020. Nel 2013, infatti, solo una impresa su quattro (25,0%) aveva assegnato le deleghe di sostenibilità a un comitato, mentre oggi riscontriamo questo dato in quasi 9 imprese su 10. È importante segnalare come nel 2013 una impresa su tre (32,5%) non dichiarasse la propria forma di governance della sostenibilità, mentre oggi non si registrano più casi di mancate dichiarazioni.

Fig. 3 L'evoluzione della presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità tra il 2016 e il 2020

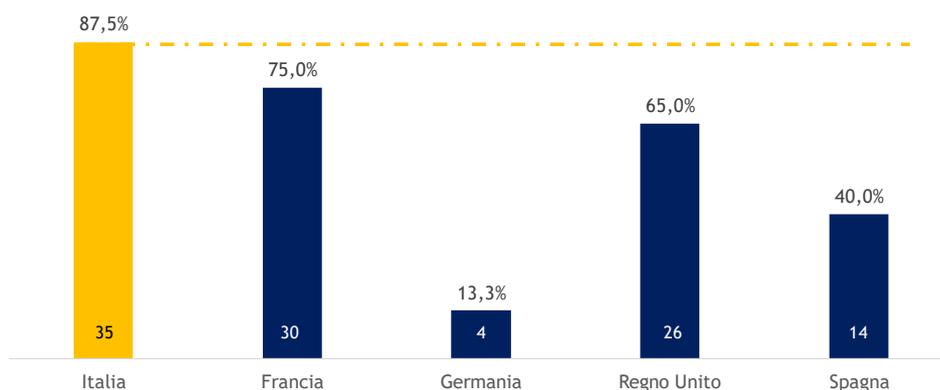


Osservazioni: FTSE-MIB

Se si osserva l'evoluzione negli ultimi anni (Fig. 3) si può constatare come il processo di diffusione dei comitati abbia avuto il suo picco tra il 2016 e il 2017, in concomitanza con l'aggiornamento del Codice di Autodisciplina delle società quotate entrato in vigore nel 2016. In questi anni si è arrivati prima al 70,0% e poi all'80,0% di aziende con un comitato. Dal 2018 in poi si è assistito a un progressivo consolidamento di questa tendenza, che non è stata comunque influenzata dal periodico cambiamento della composizione dell'indice FTSE-MIB.

Se confrontiamo il contesto italiano con i principali benchmark europei (Fig. 4), i dati fin qui considerati assumono ulteriore rilevanza. Paragonando i dati delle imprese del FTSE-MIB con i dati delle principali aziende quotate in Francia (CAC-40), Germania (DAX-30), Regno Unito (Top 40 del FTSE-100) e Spagna (IBEX-35), emerge come l'Italia sia oggi leader nella diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità. La Francia presenta una situazione simile a quella dell'Italia, con 3 imprese su 4 (75,0%) che si sono dotate di un comitato con deleghe alla sostenibilità, in virtù dei principi indicati nel Codice di Corporate Governance Francese². Nel Regno Unito 2 imprese su 3 (65,0%) hanno un comitato, pur non essendo prevista in tale contesto una specifica regolamentazione a riguardo³. I dati dell'Osservatorio, che già nelle precedenti edizioni avevano preso in considerazione il Regno Unito, indicano una diffusione dei comitati pressoché stabile negli anni (intorno al 60,0%) con un leggero aumento riscontrato proprio nell'ultima rilevazione. La situazione cambia significativamente in Germania e Spagna, dove la costituzione dei comitati non è regolamentata. In Germania i comitati con deleghe alla sostenibilità risultano poco presenti (13,3%), ma ciò potrebbe essere determinato dalla differente struttura di governance (quella dualistica) che caratterizza tale contesto. In Spagna sono presenti in 2 imprese su 5 (40,0%).

Fig. 4 La presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità in Italia e in Europa



Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

² L'ultima versione del "French Corporate Governance Code", pubblicata nel 2018, ha sancito esplicitamente che il C.d.A. deve impegnarsi a promuovere la creazione di valore a lungo termine da parte dell'azienda, tenendo conto allo stesso tempo degli aspetti sociali e ambientali delle sue attività.

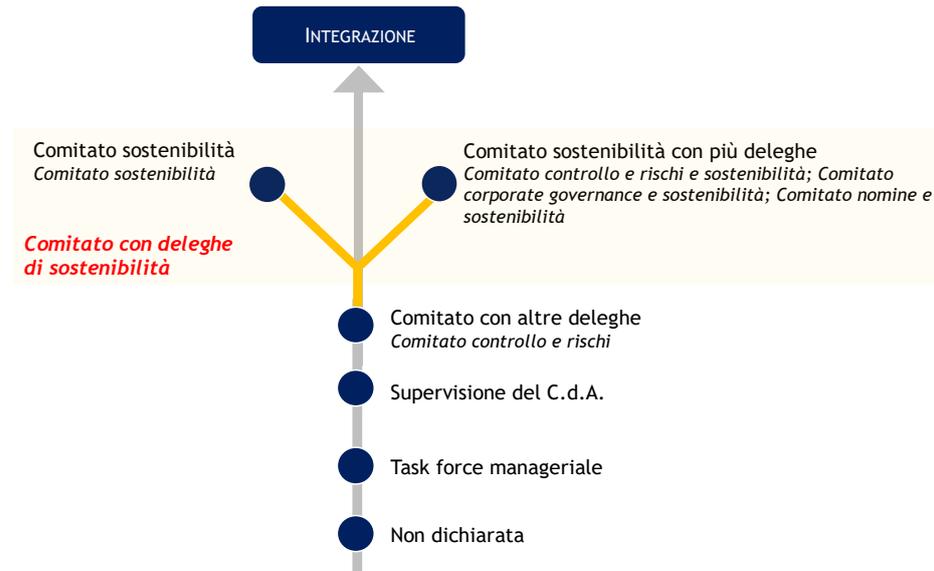
³ Il Principio 1A del "UK Corporate Governance Code", aggiornato nel 2018, indica che l'impresa debba avere come scopo quello di produrre valore per gli azionisti e per contribuire alla società civile in generale.

Questo primo confronto evidenzia una maggiore diffusione dei comitati in Italia rispetto agli altri Paesi europei, e anche una maggiore “efficacia” dell’autoregolamentazione sulle aziende italiane in confronto a quelle francesi e inglesi.

3.2 La altre forme di governance della sostenibilità in Italia e in Europa

Andando più in dettaglio è possibile prendere in esame le specifiche forme di governance della sostenibilità che sono state adottate dalle imprese quotate italiane ed estere. A questo scopo è utile fare nuovamente riferimento alla classificazione delle forme di governance adottata da questo studio e riassunta nella figura seguente (Fig. 5).

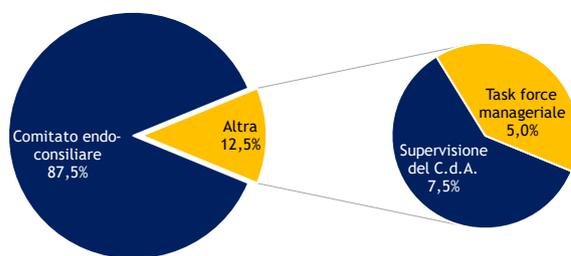
Fig. 5 I livelli di integrazione della sostenibilità nella governance



Fonte: Minciullo (2019) ⁴

Per prima cosa saranno prese in considerazione le imprese italiane ed estere che hanno privilegiato una forma di governance alternativa alla creazione di un comitato, e a seguire le imprese che hanno scelto di assegnare le deleghe alla sostenibilità a un comitato, esistente o di nuova costituzione.

Fig. 6 Le forme di governance alternative al comitato



Osservazioni: FTSE-MIB

Osservando le imprese italiane (Fig. 6) che non hanno optato per il comitato (5 imprese su 40, pari al 12,5% del campione FTSE-MIB) è possibile notare che in 3 casi su 5 (7,5% del campione FTSE-MIB) sia il C.d.A. nella sua forma collegiale a supervisionare le tematiche di sostenibilità. Nei casi restanti (5,0% del campione FTSE-MIB) si ha una task force composta esclusivamente da manager.

⁴ Minciullo, M. (2019). *Corporate Governance and Sustainability*. Springer International Publishing.

L'analisi delle forme di governance alternative al comitato negli altri contesti europei (Tab. 1) evidenzia nel Regno Unito un significativo numero di imprese (22,5%) i cui C.d.A. hanno l'incarico di supervisionare le tematiche di sostenibilità in forma collegiale. Questo dato è in controtendenza rispetto agli altri contesti, dove le percentuali sono simili a quelle italiane (Francia esclusa). La task force manageriale trova invece maggiore riscontro in tutti gli altri contesti rispetto all'Italia, soprattutto in Germania (30,0%).

Tab. 1 Le forme di governance alternative al comitato di sostenibilità in Italia e in Europa

Paese	Supervisione del C.d.A.	Task Force Manageriale	Non Dichiarata
Italia	7,5%	5,0%	0,0%
Francia	0,0%	15,0%	10,0%
Germania	6,7%	30,0%	50,0%
Regno Unito	22,5%	12,5%	0,0%
Spagna	5,7%	8,6%	44,4%

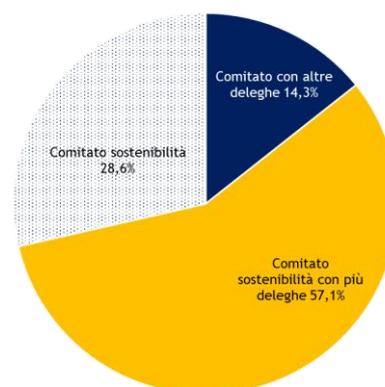
Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

Da ultimo, le imprese che non dichiarano la forma di governance della sostenibilità sono del tutto assenti in Regno Unito (come riscontrato già nel 2017) così come in Italia, e sono ormai residuali in Francia, per effetto della regolamentazione cui si è precedentemente accennato. La situazione cambia negli altri contesti, con buona parte delle aziende tedesche (50,0%) e spagnole (44,4%) che non dichiarano la propria forma di governance della sostenibilità.

3.3 La natura dei comitati della sostenibilità in Italia e in Europa

In questa sezione si approfondisce la natura dei comitati cui le aziende italiane hanno assegnato le deleghe alla sostenibilità. Considerando il totale di 35 imprese con comitato è possibile notare (Fig. 7) come la scelta privilegiata da quasi 3 imprese su 5 (57,1%) è stata quella di costituire un comitato che associa la sostenibilità ad altre deleghe (ad esempio: *Comitato controllo, rischi e sostenibilità; Comitato nomine, governance e sostenibilità*), seguita dalla costituzione di un comitato dedicato esclusivamente alla sostenibilità (ad esempio: *Comitato Sostenibilità; Comitato ESG*), presente nel 28,4% dei casi.

Fig. 7 I tipi di comitato di sostenibilità in Italia

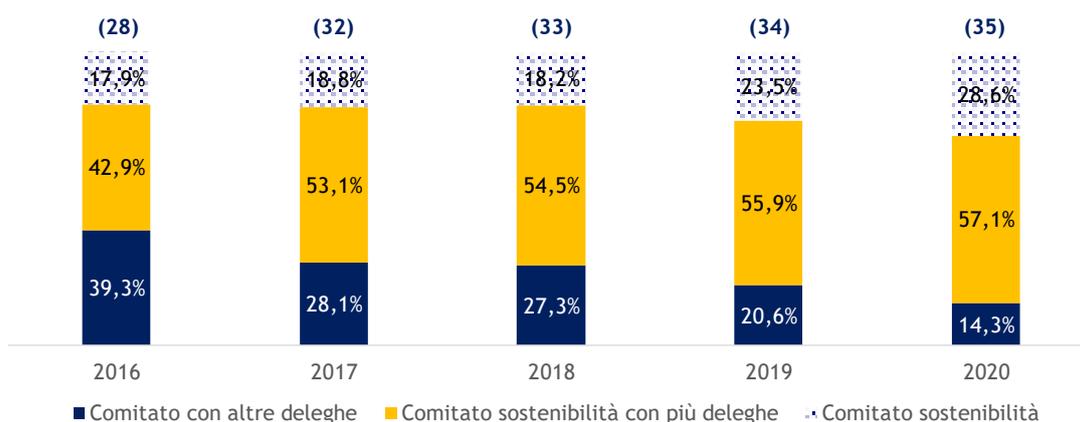


Osservazioni: FTSE-MIB

Risulta oggi meno diffusa l'attribuzione della sostenibilità a un comitato già esistente con altre deleghe (ad esempio: *Comitato controllo e rischi; Comitato nomine*). Ciò denota come la sostenibilità abbia guadagnato sempre maggiore spazio e importanza tra le attività in capo ai C.d.A. italiani. La gran parte delle aziende, infatti, ha deciso di assegnarne la competenza a un comitato ad hoc.

I dati dell'Osservatorio ci consentono di comprendere come sia evoluta nel tempo la distribuzione dei diversi tipi di comitati (Fig. 8). Nel 2016 un numero consistente di imprese (39,3%) aveva assegnato a un comitato esistente con altre deleghe la responsabilità di presidiare anche i temi di sostenibilità. Tale numero è progressivamente diminuito nel tempo, fino ad arrivare a essere la forma di comitato meno frequente nel 2020 (14,3%). Di conseguenza si registra un aumento sia nella creazione di comitati dedicati esclusivamente alla sostenibilità (28,6% nel 2020), sia di comitati con la sostenibilità associata a più deleghe (57,1% nel 2020).

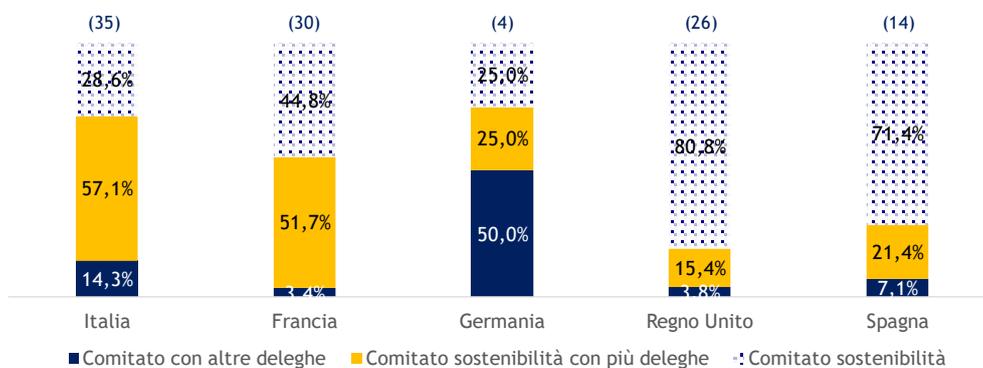
Fig. 8 L'evoluzione delle forme del comitato



Osservazioni: FTSE-MIB

Il confronto con gli altri Paesi europei (Fig. 9) riguardo alla natura dei comitati ci offre degli spunti interessanti sui fattori che portano alla creazione di tali comitati. La presenza di comitati che associano la sostenibilità ad altre deleghe si riscontra in percentuale maggioritaria in Italia (57,1%) e in Francia (51,7%), i due contesti in cui l'autoregolamentazione ha dato un forte impulso alla creazione dei comitati. In Regno Unito e Spagna, contesti in cui le quotate non hanno ricevuto raccomandazioni specifiche in tema di comitati, la maggior parte delle imprese (80,8% in Regno Unito, 71,4% in Spagna) ha creato un comitato cui è stata assegnata una delega esclusiva sulla sostenibilità, mentre le altre forme sono meno rilevanti. In Francia i comitati dedicati esclusivamente alla sostenibilità rappresentano comunque una quota significativa del totale (44,8%). In questa analisi la Germania va considerata come caso a sé, data la ridotta presenza di comitati, anche se emerge comunque una preferenza per i comitati già esistenti con altre deleghe (2 imprese su 4).

Fig. 9 Le forme del comitato in Italia e in Europa

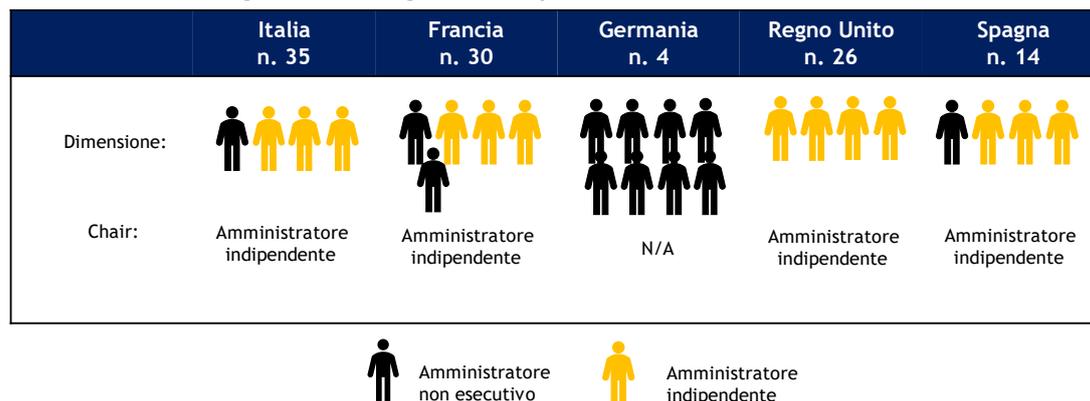


Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

3.4 I comitati di sostenibilità: la configurazione tipica

L'analisi dei dati ci consente di individuare quale sia la configurazione tipica dei comitati di sostenibilità presenti nei diversi contesti europei. In Italia la situazione più frequente è quella che vede il comitato di sostenibilità formato da quattro consiglieri di amministrazione, di cui tre indipendenti. Colui che presiede il comitato di sostenibilità è nella maggior parte dei casi un amministratore indipendente. La configurazione tipo dei comitati è quindi sintetizzata nella figura seguente (Fig. 10).

Fig. 10 La configurazione tipica dei comitati di sostenibilità



Negli altri Paesi europei la configurazione tipica dei comitati è abbastanza simile a quella italiana. In Spagna è uguale a quella italiana, mentre in Francia, dove la dimensione media dei comitati è pari a cinque membri, cambiano le proporzioni, dato che frequentemente si trovano due consiglieri non esecutivi e tre consiglieri indipendenti, tra i quali viene indicato il *chair*. Nel Regno Unito, invece, la configurazione più frequente è quella di un comitato composto da quattro membri, tutti indipendenti. La Germania, dato il modello societario peculiare, ha una configurazione diversa, in quanto la dimensione media dei pochi comitati presenti è pari a otto membri, tutti non esecutivi, anche se non è possibile determinare con esattezza la composizione della presidenza.

Un approfondimento sulla configurazione tipica dei comitati (Tab. 2) ci consente di apprezzarne meglio la composizione. La dimensione media corrisponde alla configurazione più presente nei cinque contesti analizzati, ad esclusione del Regno Unito dove in media i comitati sono composti da cinque membri, di cui due non esecutivi e tre indipendenti. La tabella seguente consente anche di visualizzare il numero di aziende in cui il presidente del C.d.A. siede nel comitato di sostenibilità. In Italia, Francia e Regno Unito ciò accade in circa un comitato su tre, mentre negli altri contesti accade meno frequentemente.

Tab. 2 Le principali caratteristiche dei comitati in Italia e in Europa

Paese	Dimensione media	Presidenza del comitato	Numero medio di membri indipendenti	Partecipazione del Presidente del C.d.A.
Italia	3,7	Membro indipendente (66,6%)	2,7	30,0%
Francia	4,7	Membro indipendente (76,9%)	2,8	35,7%
Germania	8,0	ND	-	25,0%
Regno Unito	4,6	Membro indipendente (68,0%)	3,2	32,0%
Spagna	4,3	Membro indipendente (76,9%)	2,9	7,7%

Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

3.5 L'approccio dei C.d.A. e dei comitati alla sostenibilità

Questo studio vuole poi approfondire quale sia l'approccio con cui i vertici aziendali si occupano delle diverse pratiche di sostenibilità e delle aree di iniziativa, al fine di poter conoscere in che modo la forma di governance si traduca poi in effettivi comportamenti. Per questo motivo si è scelto di analizzare distintamente l'approccio dei C.d.A. in forma collegiale rispetto all'approccio dei comitati. A questo proposito, facendo riferimento ai principali studi di governance⁵, si è scelto di classificare le attività dei vertici aziendali tra attività di controllo e di impostazione. Per "*controllo*" si intendono tutte quelle azioni volte a monitorare i rischi, esaminare le attività intraprese dall'azienda e approvare *ex post* iniziative e report di sostenibilità. Per "*impostazione*" si intendono tutte quelle attività volte a proporre, pianificare e definire *ex ante* le iniziative di sostenibilità che l'azienda intende avviare o modificare.

⁵ Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.

Dall'analisi delle risposte del campione FTSE-MIB al questionario (Tab. 3) emerge come l'approccio prevalentemente adottato dal C.d.A. verso le pratiche di sostenibilità sia quello del controllo, fatta eccezione per l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel piano strategico. Su quest'ultimo aspetto il C.d.A. assume nella maggior parte dei casi anche un ruolo di indirizzo e impostazione.

Tab. 3 Il ruolo del C.d.A. rispetto alle pratiche di sostenibilità

Pratiche	Non si occupa del tema	Controllo	Impostazione	Controllo e impostazione
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	10,7%	50,0%	7,1%	32,1%
Obiettivi di sostenibilità nel piano strategico	3,5%	39,4%	3,6%	53,6%
Matrice di materialità	17,2%	68,9%	0,0%	13,8%
Processi aziendali	17,8%	60,7%	7,1%	14,3%
Rischi socio-ambientali	3,5%	46,4%	7,1%	42,9%
Risultati socio-ambientali	3,6%	67,9%	3,6%	25,0%
Rating ESG	21,4%	67,9%	3,6%	7,1%
Iniziative di dialogo con gli stakeholder	14,3%	64,3%	3,6%	17,9%

Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

L'approccio assunto dai comitati (Tab. 4) risulta essere differente da quello adottato dai C.d.A. in forma collegiale. I risultati evidenziano come approccio prevalente del comitato il controllo congiunto all'impostazione. Ciò vale per la maggior parte delle pratiche di sostenibilità, soprattutto per quanto riguarda l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel piano strategico e la matrice di materialità. In relazione, invece, ai risultati socio-ambientali e ai rating ESG, il comitato mantiene un ruolo esclusivamente di controllo in circa metà delle imprese considerate.

Tab. 4 Il ruolo del comitato rispetto alle pratiche di sostenibilità

Pratiche	Non si occupa del tema	Controllo	Impostazione	Controllo e impostazione
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	0,0%	27,6%	24,1%	48,3%
Obiettivi di sostenibilità nel piano strategico	0,0%	17,2%	17,2%	65,5%
Matrice di materialità	3,4%	27,6%	17,2%	51,7%
Processi aziendali	13,8%	24,1%	13,8%	48,3%
Rischi socio-ambientali	3,4%	34,5%	17,2%	44,8%
Risultati socio-ambientali	3,4%	48,3%	10,3%	37,9%
Rating ESG	3,4%	55,2%	13,8%	27,6%
Iniziative di dialogo con gli stakeholder	3,4%	31,0%	31,0%	34,5%

Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

L'Osservatorio ha voluto, inoltre, comprendere l'approccio del C.d.A. e del comitato nei confronti di specifici ambiti in cui si sostanziano le attività di sostenibilità (Tab. 5). Anche in questo caso l'approccio che tipicamente il C.d.A. assume è quello del controllo. Dai dati emerge, inoltre, come alcuni ambiti della sostenibilità (coinvolgimento dei clienti, dei fornitori e della comunità locale) non vengono presi in considerazione dai C.d.A. di numerose aziende.

Tab. 5 Il ruolo del C.d.A. rispetto agli ambiti delle iniziative di sostenibilità

Ambiti di iniziativa	Non si occupa del tema	Controllo	Impostazione	Controllo e impostazione
Progetti per la comunità locale	28,6%	57,1%	3,6%	10,7%
Impatti sull'ambiente naturale	14,3%	53,6%	10,7%	21,4%
Programmi a favore dei dipendenti	10,7%	60,7%	3,6%	25,0%
Coinvolgimento dei fornitori	25,0%	67,9%	0,0%	7,1%
Coinvolgimento dei clienti	39,3%	50,0%	0,0%	10,7%
Programmi per investitori e finanziatori	10,7%	50,0%	3,6%	35,7%

Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

Non vi sono sostanziali differenze in merito all'approccio prevalentemente adottato dal comitato (Tab. 6). Anche quest'ultimo, infatti, tendenzialmente assume un ruolo di controllo. Viceversa, nel 40,0% circa dei casi il comitato svolge anche attività di impostazione per quanto riguarda le iniziative mirate alla riduzione degli impatti sull'ambiente naturale e i programmi a favore dei dipendenti. Si nota, infine, che in molte aziende il comitato non si occupa di determinati ambiti della sostenibilità (per esempio: coinvolgimento dei clienti; programmi per investitori e finanziatori). Questo dato potrebbe indicare come l'attività dei comitati sia focalizzata su aree di particolare interesse operativo e non sia onnicomprensiva.

Tab. 6 Il ruolo del comitato rispetto agli ambiti delle iniziative di sostenibilità

Ambiti di iniziativa	Non si occupa del tema	Controllo	Impostazione	Controllo e impostazione
Progetti per la comunità locale	27,6%	37,9%	10,3%	24,1%
Impatti sull'ambiente naturale	0,0%	37,9%	17,2%	44,8%
Programmi a favore dei dipendenti	6,9%	41,4%	10,3%	41,4%
Coinvolgimento dei fornitori	17,2%	51,7%	6,9%	24,1%
Coinvolgimento dei clienti	44,8%	34,5%	10,3%	10,3%
Programmi per investitori e finanziatori	31,0%	27,6%	17,2%	24,1%

Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

3.6 L'approccio del C.d.A. e del comitato: quali modelli di interazione?

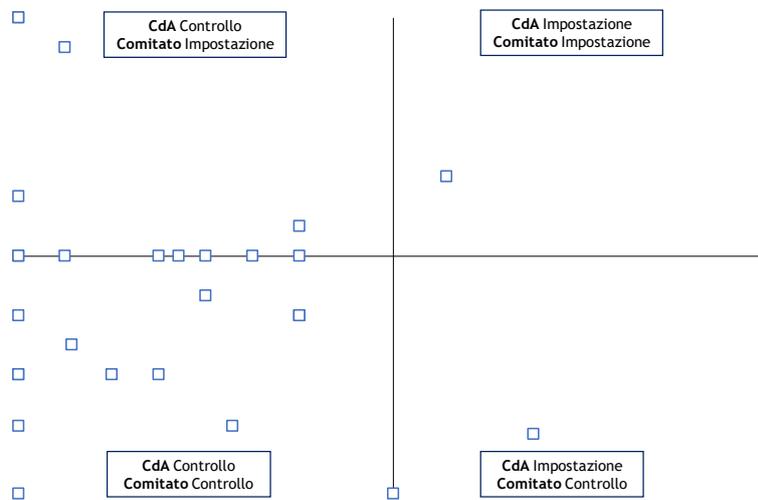
Nell'indagare l'approccio prevalente dei diversi organi di governance, si è deciso di incrociare la varietà degli approcci assunti dal C.d.A. e dal comitato con deleghe alla sostenibilità per comprendere i modelli esistenti nel panorama italiano. È stata quindi costruita una matrice in cui posizionare le aziende in base all'approccio assunto dal C.d.A. e dal comitato. Nel modello rappresentato di seguito le aziende vengono posizionate lungo l'asse orizzontale in base all'approccio prevalentemente adottato dal C.d.A. Se quest'ultimo abbraccia in misura maggiore un approccio di controllo, l'azienda si posiziona sul lato sinistro del grafico, mentre si posiziona a destra qualora sia prevalente un approccio d'impostazione. L'azienda si posizionerà al centro in uguale compresenza dei due approcci. Allo stesso modo, le aziende sono state posizionate lungo l'asse verticale in base all'approccio assunto dal comitato. Se quest'ultimo adotta in misura significativa l'approccio del controllo, l'azienda viene posizionata nella parte inferiore del grafico; si posiziona nella parte superiore qualora prevalga l'impostazione. Le aziende che si posizionano vicino alle intersezioni tra i due assi sono quelle che adottano entrambi gli approcci.

Da questo modello emergono dunque quattro quadranti caratterizzati come segue: nel primo quadrante (in alto a destra) ricadono le imprese in cui sia il C.d.A. sia il comitato hanno prevalentemente un approccio di impostazione. Nel secondo quadrante (in alto a sinistra), il C.d.A. ha un approccio più di controllo e il comitato ha un approccio più di impostazione. Nel terzo quadrante (in basso a sinistra) sia il C.d.A. sia il comitato hanno prevalentemente un approccio di controllo. Nel quarto quadrante (in basso a destra) il C.d.A. fa prevalentemente impostazione e il comitato ha un approccio prevalentemente orientato al controllo.

Dall'incrocio degli approcci prevalenti dei C.d.A. e dei comitati delle aziende che hanno risposto al questionario è stato ricavato il seguente grafico a dispersione (Fig. 11). Il posizionamento dei punti rivela

come nella maggior parte delle aziende oggetto di indagine l'approccio prevalentemente adottato dal C.d.A. e dal comitato verso le pratiche di sostenibilità sia quello del controllo. Si vede infatti una maggiore concentrazione di aziende nel quadrante in basso a sinistra.

Fig. 11 I modelli di governance della sostenibilità adottati

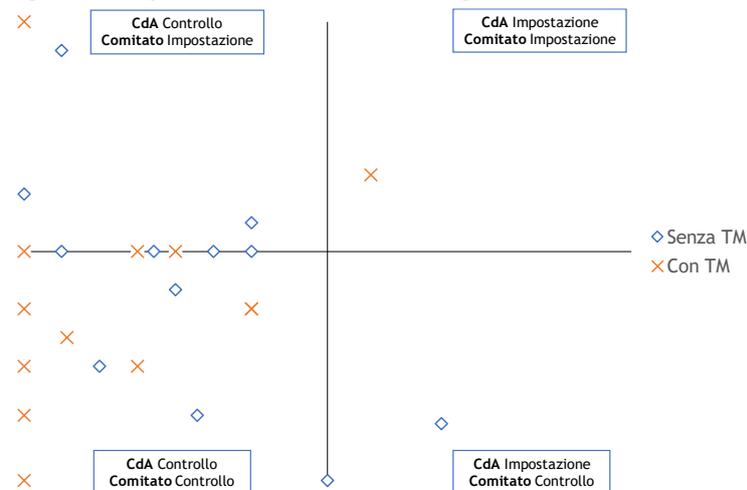


Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

Solo in alcuni casi il comitato adotta anche un approccio di indirizzo e impostazione, come dimostrato dalla presenza di alcuni punti lungo o vicino la linea che separa il secondo quadrante dal terzo. Sono rari i casi in cui i C.d.A. e/o i comitati adottano invece un approccio esclusivamente di indirizzo e impostazione.

Si è deciso poi di verificare se l'approccio dei C.d.A. e dei comitati possa cambiare in presenza di un supporto offerto dalla task force manageriale (TM). Nella figura sono distintamente rappresentate le aziende in cui si ha sia un comitato sia una task force manageriale (TM), che rappresentano il 35% del totale del FTSE-MIB. Il risultato dimostra come il supporto di una task force cambi significativamente l'approccio degli organi di governo. In presenza di una task force manageriale il comitato e soprattutto il C.d.A. hanno prevalentemente un approccio di controllo, come dimostrato dal forte appiattimento dei punti verso sinistra. Ciò si può interpretare supponendo che la task force manageriale consenta al C.d.A. di concentrarsi sul monitoraggio delle attività. In assenza di una task force manageriale, invece, il comitato adotta un approccio non solo di controllo ma anche di impostazione e indirizzo. Senza un supporto, dunque, i comitati si fanno carico anche di programmare le attività relative alla sostenibilità.

Fig. 12 L'impatto della task force manageriale sui modelli adottati



Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

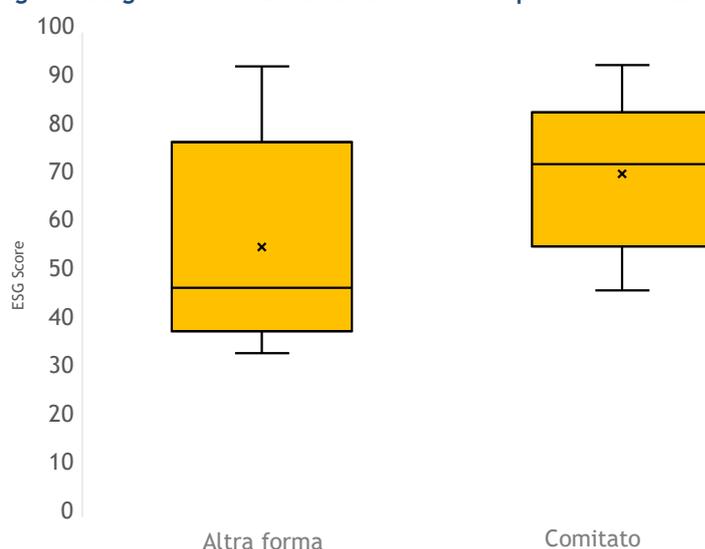
3.7 La governance della sostenibilità e le performance ESG

In questo studio si vuole proporre uno spunto di riflessione sugli effettivi benefici che le forme di governance della sostenibilità implicano per le aziende in termini di performance socio-ambientali. Pertanto, per approfondire ulteriormente l'analisi effettuata, si è deciso di confrontare le diverse modalità di integrazione della sostenibilità nella governance in base a un indice di performance ESG, quale indicatore riassuntivo dell'impegno profuso dalle aziende in tema di sostenibilità. Per riuscire a distinguere se e come le diverse componenti oggetto di questo studio sono associate alle performance ESG, si è scelto di verificare in sequenza l'effetto di ognuna di esse, prima di arrivare ad una valutazione complessiva.

Per prima cosa si è scelto di analizzare come variano le performance ESG medie (considerando l'indicatore "ESG Score"⁶) tra le aziende che hanno un comitato con deleghe alla sostenibilità e le aziende che hanno scelto un'altra forma di governance.

Nella figura 13 vengono rappresentate le performance ESG delle aziende quotate FTSE-MIB, suddivise per forma di governance della sostenibilità. Il grafico rappresenta la distribuzione dei dati in quartili (rappresentati dalle "scatole"), evidenziando la media (sotto forma di "x") e i valori "anomali" (sotto forma di linee che si estendono in verticale). Il grafico mette in evidenza come le performance ESG siano di norma migliori nelle aziende in cui è presente un comitato con deleghe di sostenibilità, mentre sono più basse e inferiori alla media nazionale gli ESG score delle aziende che hanno scelto un'altra forma di governance.

Fig. 13 La governance della sostenibilità e le performance aziendali ESG



Osservazioni: FTSE-MIB

Ciò è confermato anche dai valori medi nella tabella seguente (Tab. 7), da cui emerge come gli ESG score delle aziende con altra forma di governance siano inferiori rispetto a quelle delle aziende con comitato di circa il 21% (70,9 vs 55,8). Nelle prossime sezioni dello studio sarà messo in evidenza quale sia il contributo effettivo della forma di governance rispetto alle performance socio-ambientali.

Tab. 7 La forma di governance e le performance ESG

Forma di governance	ESG Score medio
Altra forma	55,8
Comitato	70,9 [▲15,1]

Osservazioni: FTSE-MIB

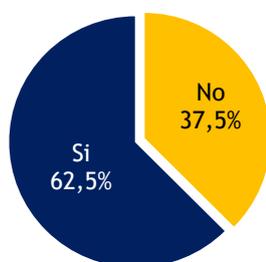
⁶ Dati tratti dal database Thomson Reuters

4 IL LEGAME TRA REMUNERAZIONE E SOSTENIBILITÀ

4.1 Il legame tra remunerazione e sostenibilità dei consiglieri in Italia ed Europa

Questa sezione dello studio è dedicata all'analisi degli schemi di remunerazione dei consiglieri esecutivi e degli amministratori delegati (A.D.) al fine di verificare se la componente variabile della loro remunerazione contenga risultati e obiettivi legati alla sostenibilità. L'idea di questa sezione nasce dalla considerazione di come il comportamento dei manager e degli organi di governo possa essere influenzato dalla presenza di specifici indicatori di performance all'interno degli schemi di remunerazione. Si presume che tali organi diano preferenza alla realizzazione di attività i cui risultati possano avere ripercussioni sulla loro remunerazione complessiva. Pertanto, si andrà a verificare se e in che misura la componente variabile della remunerazione considera target di performance legati alla sostenibilità.

Fig. 14 Le aziende che adottano indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile

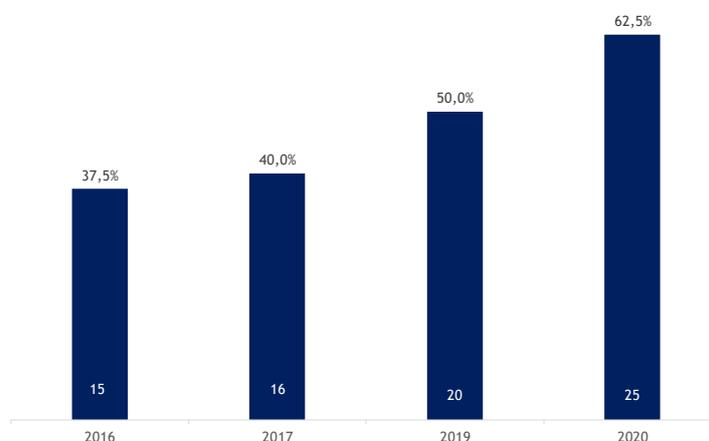


Osservazioni: FTSE-MIB

Dall'analisi dei dati documentali (Fig. 14) emerge come in Italia 3 aziende su 5 (62,5%) del FTSEMIB abbiano legato parte della remunerazione variabile degli amministratori esecutivi e dell'A.D. a obiettivi di sostenibilità. Si può osservare dunque come molte aziende riconoscano che per dare maggiore importanza alle attività di sostenibilità sia anche importante legare ad esse il compenso dei propri amministratori.

Tale evidenza assume ulteriore importanza se consideriamo l'evoluzione dei sistemi di remunerazione degli esecutivi e dell'A.D. nel tempo (Fig. 16). Il numero di aziende che lega la componente variabile della remunerazione degli esecutivi e dell'A.D. ad aspetti di natura socio-ambientale è aumentato considerevolmente negli ultimi anni. Se nel 2016 solo 15 aziende su 40 (37,5%) del FTSE-MIB adottava tale politica, tra il 2019 e il 2020 si è verificato un aumento significativo della diffusione degli schemi di remunerazione improntati alla sostenibilità.

Fig. 15 La crescita delle aziende che adottano indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile

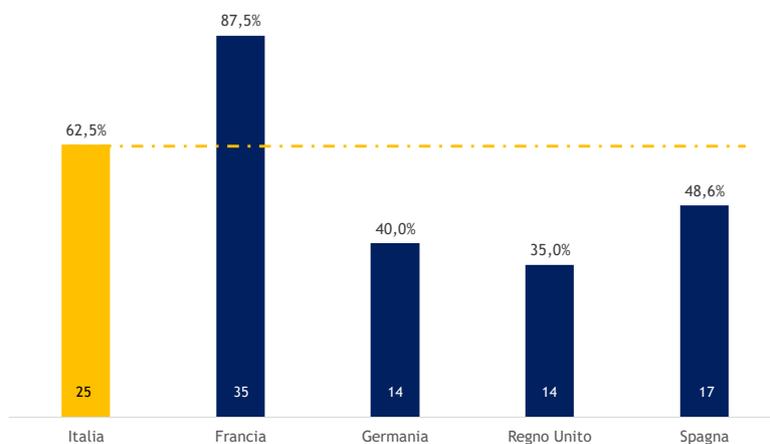


Osservazioni: FTSE-MIB

Mettendo a confronto l'Italia con gli altri contesti europei (Fig. 16) si evidenzia come solo in Francia (87,5%) si ha una maggiore diffusione dei legami tra remunerazione e sostenibilità rispetto all'Italia. Ciò è dovuto

al codice di corporate governance francese⁷, che nel 2019 ha raccomandato esplicitamente di legare la remunerazione variabile degli esecutivi a uno o più aspetti di sostenibilità. Negli altri contesti, invece, gli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità sono meno diffusi che in Italia. Dai documenti analizzati risultano presenti in meno della metà delle imprese considerate, con in testa la Spagna (48,6%), seguita da Germania (40,0%) e Regno Unito (35,0%).

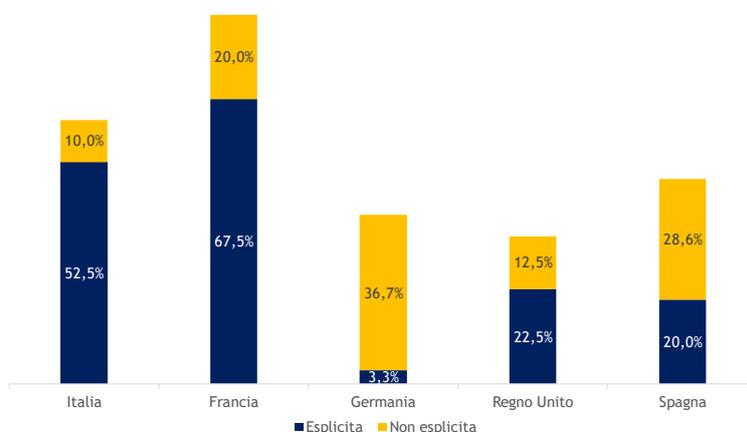
Fig. 16 L'adozione di indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile in Italia ed Europa



Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

Tra le aziende che dichiarano di aver introdotto gli indicatori di performance legati alla sostenibilità negli schemi di remunerazione degli amministratori, non tutte forniscono poi dati espliciti sull'effettivo peso di questi indicatori. Dalla figura 17 è possibile ottenere un quadro d'insieme rispetto a questo tema. In Italia e Francia è minoritaria la componente delle aziende che non esplicita le informazioni su tali indicatori di performance e sul loro peso (1 impresa su 6 in Italia, 1 impresa su 5 in Francia), mentre in Regno Unito si arriva a un terzo delle imprese considerate. Le imprese che non esplicitano gli indicatori di performance cui è legata la remunerazione della sostenibilità sono invece la maggioranza di quelle considerate in Germania (9 su 10) e Spagna (6 su 10). Il livello di *disclosure* sugli indicatori di performance è molto importante per valutare l'effettiva integrazione della sostenibilità negli schemi di remunerazione, in quanto al crescere delle informazioni disponibili crescono anche l'*accountability* dei vertici aziendali e la credibilità dell'impegno profuso nel rendere i temi socio-ambientali parte integrante degli obiettivi degli amministratori.

Fig. 17 La disclosure degli indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile in Italia ed Europa



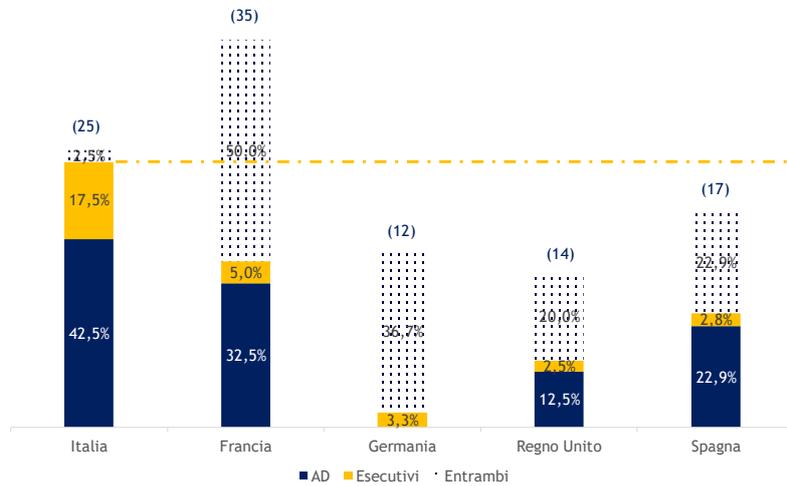
Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

⁷ Cfr. French Corporate Governance Code

4.2 I destinatari degli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità

È possibile ora passare in rassegna i beneficiari degli schemi di remunerazione legati agli obiettivi di sostenibilità (Fig. 18). In Italia le aziende che legano la componente variabile dello stipendio ad obiettivi di sostenibilità adottano tale politica nel 42,5% dei casi nei confronti dei soli A.D., nel 17,5% dei casi nei confronti degli amministratori esecutivi e nel 2,5% dei casi nei confronti di entrambe le figure.

Fig. 18 I soggetti con indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile in Italia ed Europa



Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

Su questo aspetto l'Italia offre un panorama diverso rispetto agli altri Paesi europei, dove è più frequente (in almeno metà delle aziende considerate) l'adozione di dati schemi di remunerazione legati alla sostenibilità sia per gli A.D. sia per i consiglieri esecutivi. L'adozione di politiche di remunerazione indirizzate solo agli A.D. è rilevante solo in Spagna.

4.3 Il peso della sostenibilità sulla remunerazione in Italia e in Europa

Dopo aver discusso della diffusione degli incentivi di remunerazione legati alla sostenibilità è possibile offrire un quadro sul peso che gli obiettivi di sostenibilità hanno all'interno della componente variabile, distinguendo tra consiglieri esecutivi e A.D.

In Italia il peso medio della sostenibilità sul compenso dei consiglieri esecutivi si attesta nel 2020 al 15% (Fig. 19).

Fig. 19 Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile dei consiglieri esecutivi

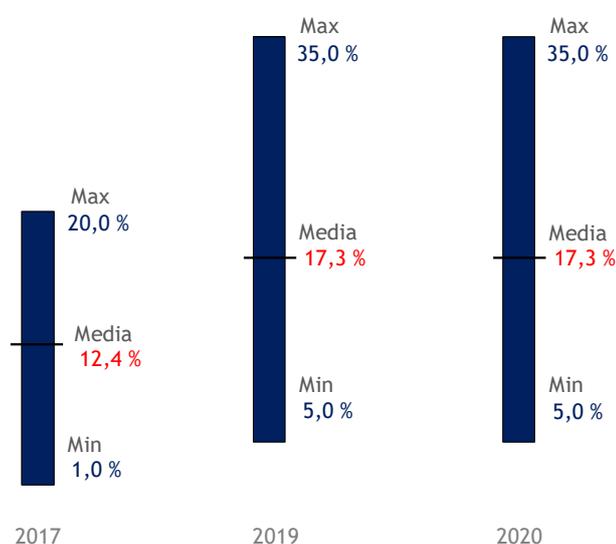


Osservazioni: FTSE-MIB

Questo dato è rimasto pressoché invariato rispetto all'ultima rilevazione del 2017. Sono aumentati, invece, il valore minimo, che nel 2020 non scende sotto 5%, e il valore massimo, che è passato dal 25% nel 2016-17 al 35% nel 2019-2020. Questo picco verso l'alto può essere la testimonianza di un ruolo strategico assegnato alla sostenibilità da parte di alcune aziende. Tuttavia, la rilevanza dei fattori ESG nella remunerazione dei consiglieri esecutivi rimane sotto la soglia del 20%, considerata comunemente la soglia minima di rilevanza. Le aziende in cui tale soglia viene raggiunta o superata sono soltanto da due imprese.

Gli schemi di remunerazione degli A.D. rivelano un quadro diverso (Fig. 20). L'incidenza delle performance di sostenibilità risulta in questo caso in leggero aumento. Se nel 2017 circa il 12,4% della componente variabile era legata ad aspetti di natura socio-ambientale, oggi le aziende legano in media a tali aspetti il 17,3% della remunerazione variabile. Anche per gli A.D. sono aumentati il valore minimo, che oggi parte dal 5%, e il valore massimo, passato dal 20,0% rilevato nel 2017 al 35,0% rilevato nel 2019-2020. La rilevanza media dei fattori ESG nella remunerazione rimane anche per gli A.D. sotto la soglia "minima" del 20%, sotto la quale si considera che gli incentivi abbiano poca efficacia nell'orientare i comportamenti degli amministratori. In questo caso, però sono undici le aziende che raggiungono o superano tale soglia, a conferma della grande varianza del peso di tali indicatori di performance.

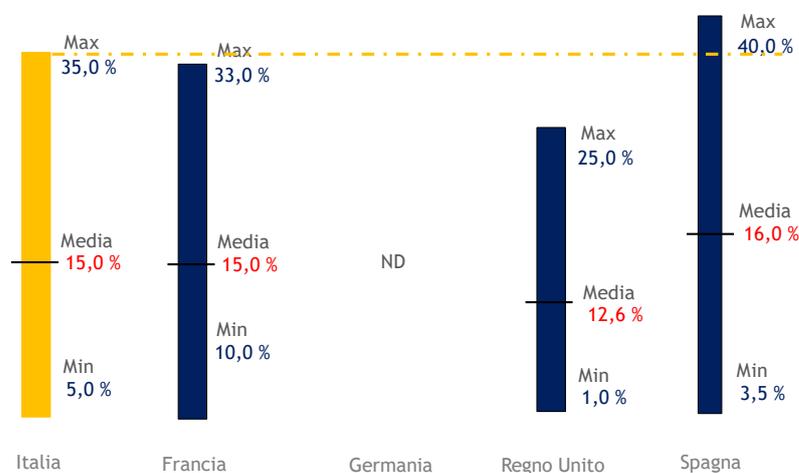
Fig. 20 Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile degli A.D.



Osservazioni: FTSE-MIB

Anche per valutare il peso degli obiettivi di sostenibilità sulla remunerazione può essere utile fare riferimento agli altri contesti europei (Fig. 21). In questo caso i valori della Germania non sono disponibili in quanto la *disclosure* esplicita dei dati sulla remunerazione è poco diffusa.

Fig. 21 Il peso della sostenibilità sulla retribuzione dei consiglieri esecutivi in Italia ed Europa

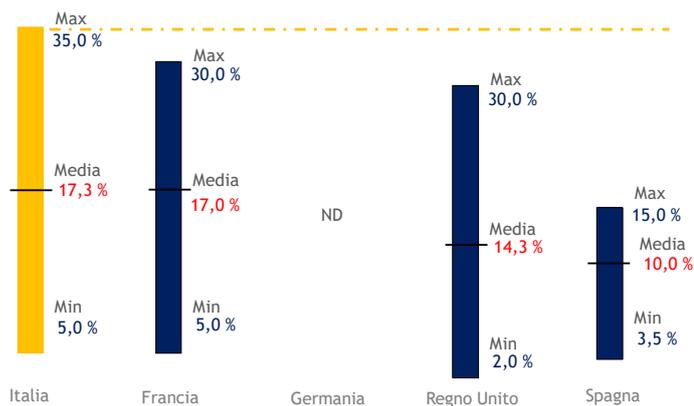


Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

I risultati indicano una convergenza tra quasi tutti i contesti considerati. Come in Italia, in Francia in media le aziende legano il 15% della componente variabile del compenso percepito dagli amministratori esecutivi alla sostenibilità. In Spagna si registra il peso medio leggermente più alto (16%), e con il massimo valore registrato in assoluto, con un picco pari al 40,0%. Nel Regno Unito si registra un peso medio più basso (12,6%), e si riducono anche il valore massimo (25%) e il valore minimo (1%).

Il confronto con l'Europa assume una rilevanza diversa guardando le remunerazioni degli A.D. (Fig. 22). L'Italia registra un peso medio e un valore massimo superiori a tutti gli altri contesti. Solo in Francia il valore medio (17,0%) è comparabile, mentre hanno valori medi inferiori sia il Regno Unito (14,3%) sia la Spagna (10,0%). Confrontando gli incentivi per gli A.D. con quelli per gli amministratori esecutivi emerge che, alla stregua dell'Italia, anche in Francia e Regno Unito la remunerazione dell'A.D. ha un maggior peso, mentre solo la Spagna va in controtendenza.

Fig. 22 Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile degli A.D. in Italia ed Europa



Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

Si nota infine che in nessun caso il valore medio supera la soglia di rilevanza del 20%, a dimostrazione che il tema dell'ESG *compensation* caratterizza i sistemi di governance in misura ancora poco rilevante nei principali mercati europei. Le aziende che raggiungono o superano la soglia del 20% rappresentano il 44,0% in Italia (11 casi su 25, di cui 9 solo per gli A.D., 2 anche per gli esecutivi), il 31,4% in Francia (11 casi su 35, di cui 1 solo per esecutivi, 7 per gli A.D., 3 su entrambi), il 28,6% nel Regno Unito (4 casi su 14, sia per gli esecutivi sia per gli A.D.) e l'11,8% in Spagna (2 casi su 17, sia per gli esecutivi sia per gli A.D.). Questi dati testimoniano che in Italia è più rilevante rispetto all'estero il numero di imprese che sta dando enfasi agli indicatori di performance di sostenibilità, anche se la maggioranza delle aziende considerate si colloca al di sotto del valore soglia.

4.4 Gli incentivi di sostenibilità di breve e lungo periodo

Il peso degli obiettivi di sostenibilità è stato poi distinto tra obiettivi a breve termine e obiettivi a lungo termine. I risultati indicano come in Italia il peso medio degli obiettivi di lungo termine per gli esecutivi (27,5%) sia quasi tre volte il peso medio di quelli a breve termine (10,0%).

Rispetto agli altri Paesi europei, l'Italia ha il peso minore degli obiettivi a breve termine (Tab. 8). La maggiore incidenza degli obiettivi di sostenibilità di breve periodo sulla remunerazione degli esecutivi si ha in Francia (17,1%), e a seguire in Regno Unito (12,5%) e Spagna (12,1%). Al contrario, la prevalente incidenza degli obiettivi di sostenibilità di lungo periodo sulla remunerazione degli amministratori esecutivi si ha in Italia, seguita dalla Spagna (20,0%). La prevalenza degli obiettivi di lungo termine rispetto a quelli di breve termine si riscontra anche in Regno Unito e Spagna, mentre in Francia sono maggiormente rilevanti gli obiettivi di breve termine.

Tab. 8 Il peso medio della sostenibilità sulla remunerazione variabile dei C.d.A. in Italia e in Europa

Paese	<i>Incidenza degli obiettivi di sostenibilità di breve periodo sul compenso</i>	<i>Incidenza degli obiettivi di sostenibilità di lungo periodo sul compenso</i>
Italia	10,0%	27,5%
Francia	17,1%	10,0%
Germania	N.D.	N.D.
Regno Unito	12,5%	17,5%
Spagna	12,1%	20,0%

Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

Il quadro risulta leggermente più equilibrato guardando al peso degli obiettivi di breve e lungo termine per gli A.D. (Tab. 9). In Italia gli obiettivi di lungo termine (20,0%) sono in media leggermente più rilevanti di quelli di breve termine (15,4%). La maggiore incidenza degli obiettivi di sostenibilità di breve periodo sul compenso degli A.D. si ha in Regno Unito (17,5%) e a seguire in Francia (17,0%). Quanto agli obiettivi di sostenibilità di lungo periodo sul compenso degli A.D., la maggiore incidenza si ha in Italia (20,0%) e a seguire in Francia (18,0%). Gli obiettivi di lungo termine sono prevalenti rispetto a quelli di breve termine anche in Francia e Spagna, mentre in Regno Unito la relazione è leggermente inversa.

Tab. 9 Il peso medio della sostenibilità sulla remunerazione variabile degli A.D. in Italia e in Europa

Paese	<i>Incidenza degli obiettivi di sostenibilità di breve periodo sul compenso</i>	<i>Incidenza degli obiettivi di sostenibilità di lungo periodo sul compenso</i>
Italia	15,4%	20,0%
Francia	17,0%	18,0%
Germania	N.D.	N.D.
Regno Unito	17,5%	15,0%
Spagna	9,8%	11,2%

Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

L'analisi sugli indicatori di performance di sostenibilità, scelti dalle aziende per fissare gli obiettivi socio-ambientali da considerare negli schemi di remunerazione ha messo in evidenza una grande frammentazione (Tab. 10). In Italia sono più di venti gli indicatori considerati, tra i quali i più diffusi riguardano la riduzione delle emissioni (citata dal 44,0% delle aziende prese in esame), la riduzione degli infortuni (citata nel 40,0% dei casi), l'introduzione di prodotti a valenza socio-ambientale e la presenza negli indici azionari legati alla sostenibilità (presenti entrambi nel 36,0% dei casi). Il quadro è ancora più frammentato in Francia, dove non emergono indicatori di riferimento. Quelli relativamente più utilizzati riguardano le politiche a favore dei dipendenti (20,0% delle aziende considerate), la riduzione delle emissioni (17,6%) l'introduzione di prodotti a valenza socio-ambientale (17,6%) e la presenza negli indici azionari legati alla sostenibilità (17,6%). Nel Regno Unito solo la riduzione delle emissioni è indicata da un numero consistente di imprese (57,0% delle aziende considerate), mentre in Spagna il quadro risulta parcellizzato, con la prima voce rappresentata dalla riduzione delle emissioni (17,6%). La grande diversità di indicatori di performance indica l'assenza di benchmark ben definiti e condivisi, anche dove l'ESG *compensation* è stata regolamentata, fatta eccezione per gli indicatori legati a tematiche già normate (per esempio, la riduzione delle emissioni e gli infortuni sul lavoro).

Tab. 10 Gli indicatori di performance di sostenibilità in Italia e in Europa

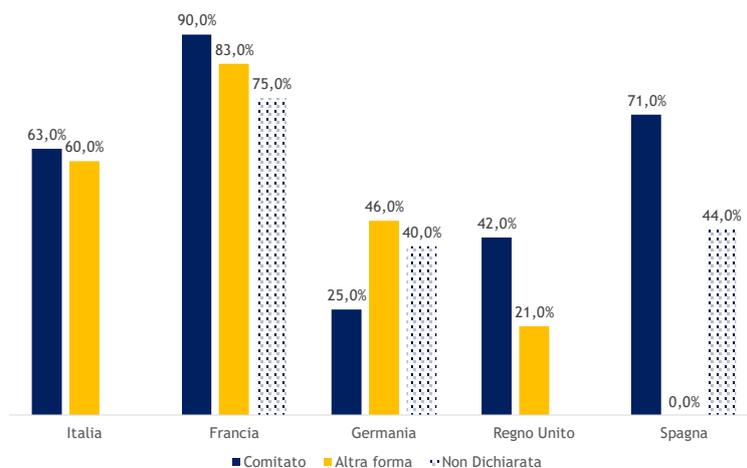
Paese	Principale Indicatore di performance	Altri indicatori
Italia	Riduzione delle emissioni (44,0%)	Riduzione degli infortuni (40,0%) Prodotti a valenza socio-ambientale (36,0%) Indici azionari legati alla sostenibilità (36,0%)
Francia	Politiche a favore dei dipendenti (20,0%)	Riduzione delle emissioni (17,6%) Prodotti a valenza socio-ambientale (17,6%) Indici azionari legati alla sostenibilità (17,6%).
Germania	N.D.	N.D.
Regno Unito	Riduzione delle emissioni (57,0%)	Riduzione degli infortuni (21,0%)
Spagna	Sostenibilità nel piano strategico (17,6%)	Riduzione delle emissioni (12,0%)

Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

4.5 Le forme di governance e la remunerazione legata alla sostenibilità dei consiglieri

Questo studio ha poi preso in considerazione il variare della presenza degli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità in base alla forma di governance scelta per la sostenibilità (Fig. 23). I risultati indicano come in Italia non ci sia una differenza sostanziale tra le forme di governance, mentre in Francia, Regno Unito e Spagna gli schemi di remunerazione sono maggiormente presenti nelle aziende che hanno assegnato le deleghe alla sostenibilità a un comitato.

Fig. 23 Le forme di governance e gli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità

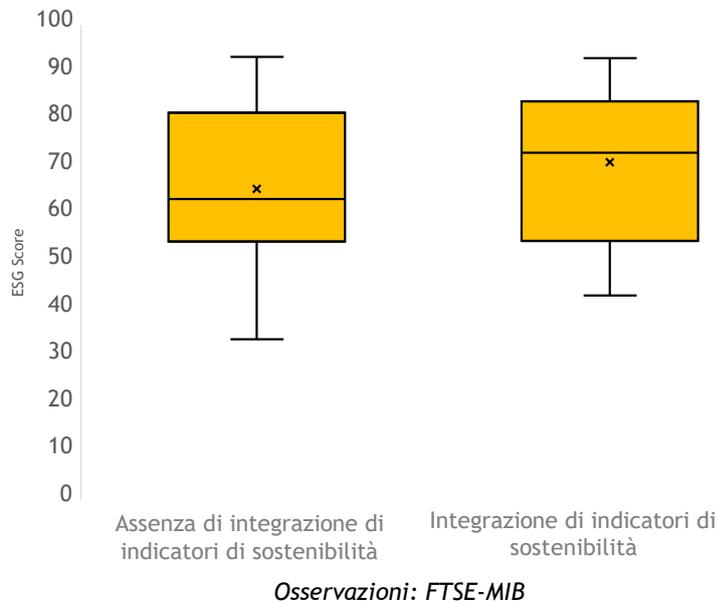


Osservazioni: FTSE-MIB, CAC40, DAX30, Top FTSE100, IBEX35

4.6 La remunerazione legata alla sostenibilità e le performance aziendali ESG

In linea con quanto visto nella sezione precedente, si riportano in questa sezione (Fig. 24) i dati su come variano le performance ESG medie tra le aziende che hanno legato o meno la componente variabile della remunerazione degli amministratori esecutivi e degli A.D. a obiettivi di sostenibilità, per valutare se e come tale politica possa essere legata alle performance di sostenibilità. Il grafico mette in evidenza che le performance ESG sono di norma leggermente migliori nelle aziende in cui è presente uno schema di remunerazione che lega la componente variabile a obiettivi di sostenibilità. Gli ESG score risultano più bassi e inferiori alla media nazionale nelle aziende che non considerano la sostenibilità nel sistema di remunerazione.

Fig. 24 Gli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità e le performance aziendali ESG



Anche in questo caso i valori medi (Tab. 11) confermano questa tendenza, indicando come l'ESG score medio (71,1) di chi ha introdotto una forma di remunerazione legata alla sostenibilità è più alto rispetto a chi non ha introdotto tali schemi (65,6).

Tab. 11 La remunerazione variabile e le performance ESG

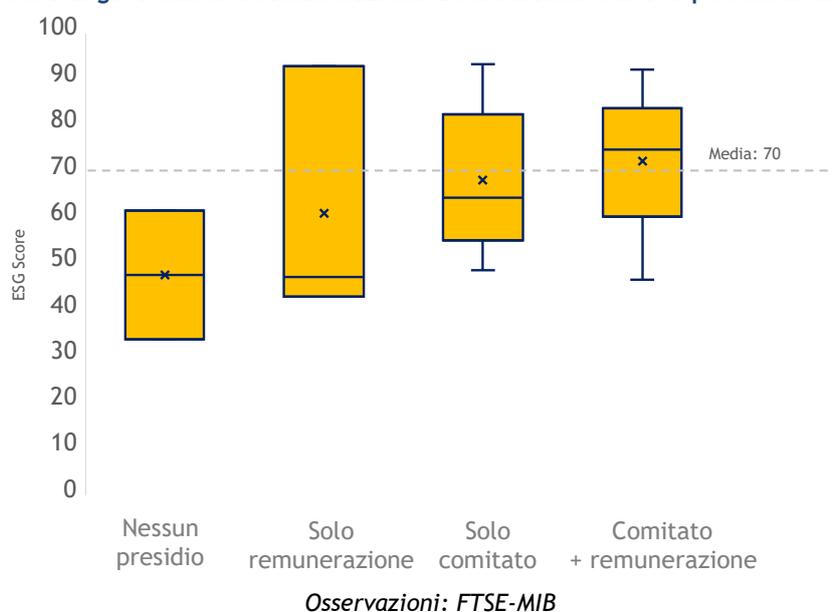
Remunerazione variabile	ESG Score medio
Assenza di integrazione di indicatori di sostenibilità	65,6
Integrazione di indicatori di sostenibilità	71,1 [▲5,5]

Osservazioni: FTSE-MIB

4.7 L'impatto delle forme di governance e della remunerazione sulle performance ESG

Un primo quadro più dettagliato sulle performance ESG è stato ottenuto incrociando la forma di governance e di remunerazione adottata dalle aziende italiane (Fig. 25). Il grafico indica che le performance ESG delle aziende che non assegnano le deleghe di sostenibilità a un comitato e che non hanno schemi di remunerazione *ad hoc*, sono di gran lunga inferiori alla media nazionale. Dalla rappresentazione grafica emerge, inoltre, che l'adozione di entrambe porta a risultati migliori e a una minore varianza degli stessi. Si rivela un quadro leggermente inferiore per le aziende che hanno solo il comitato, mentre la sola remunerazione legata alla sostenibilità non consente di dare un giudizio univoco sulle performance.

Fig. 25 Le forme di governance e remunerazione della sostenibilità e le performance aziendali ESG



L'analisi delle performance medie (Tab. 12) chiarisce le tendenze in atto. Le aziende che hanno un comitato con deleghe alla sostenibilità e che legano la componente variabile dello stipendio percepito dagli amministratori esecutivi e dagli A.D. a obiettivi di sostenibilità, in media, hanno performance ESG superiori (72,5) rispetto a quelle che adottano solo una di queste iniziative, mentre le aziende prive di entrambe hanno performance basse (47,7).

Tab. 12 Le forme di governance e remunerazione e le performance ESG

Forme di governance	ESG Score medio
Nessuna	47,7
Solo remunerazione	61,2 [▲ 13,5]
Solo comitato	68,3 [▲ 4,2]
Comitato + Remunerazione	72,5 [▲ 15,1]

Osservazioni: FTSE-MIB

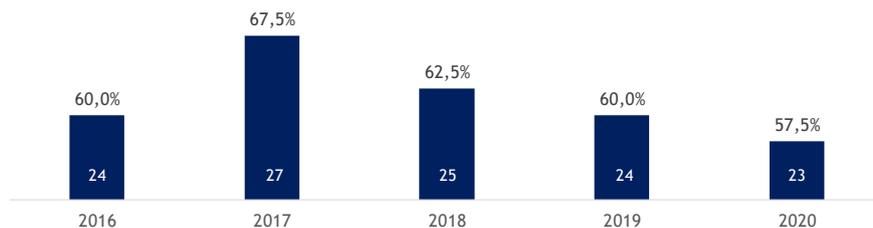
5 LE COMPETENZE DI SOSTENIBILITÀ DEL C.D.A.

Questa sezione dell'Osservatorio ha come obiettivo quello di approfondire la presenza di competenze di sostenibilità all'interno dei C.d.A. delle aziende quotate italiane. A questo proposito è utile specificare che in questo studio per competenze di sostenibilità si intende il mix di competenze tecnico-scientifiche in tema di sostenibilità (sociale e ambientale), la formazione sui temi socio-ambientali, l'aver maturato esperienza professionale nell'ambito della sostenibilità, così come l'aver acquisito esperienza in settori in cui gli aspetti socio-ambientali sono particolarmente rilevanti. La mancanza di una definizione riconosciuta delle competenze di sostenibilità si riflette nei risultati dello studio, ma offre anche numerosi spunti di riflessione.

5.1 Le competenze di sostenibilità presenti nei C.d.A.

Analizzando i profili dei C.d.A. delle imprese del FTSE-MIB tra il 2016 e il 2020 (Fig. 26) emerge che, al 31.12.2020, risultano presenti consiglieri con competenze di sostenibilità in poco più della metà delle aziende considerate (23 su 40, pari al 57,5%). Questo dato è cambiato più volte negli ultimi anni, con un picco nel 2017 (67,5%) seguito da un calo relativo. Anche in questo caso, però, bisogna tener conto delle variazioni nella composizione dell'indice FTSE-MIB.

Fig. 26 Le aziende con competenze di sostenibilità nei C.d.A.

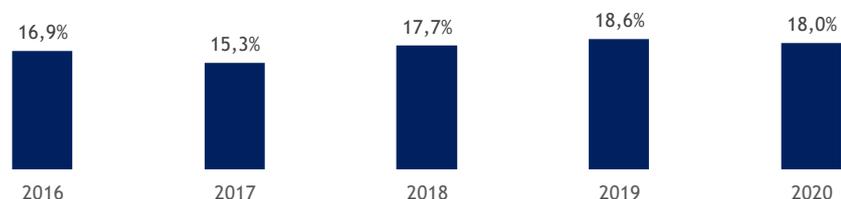


Osservazioni: FTSE-MIB

Guardando alla percentuale di membri del C.d.A. con competenze di sostenibilità (Fig. 27) il quadro risulta più chiaro. Il numero di componenti con competenze di sostenibilità è aumentato gradualmente nel tempo.

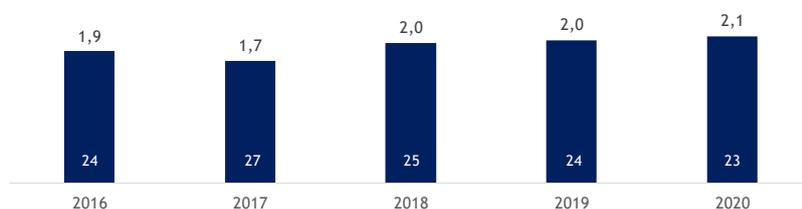
Se nel 2016 circa il 16,9% dei membri del C.d.A. aveva competenze di sostenibilità, nel 2020 tali competenze si riscontrano nel 18,0% dei membri dei C.d.A. Questo dato appare in via di consolidamento negli ultimi tre anni.

Fig. 27 I consiglieri con competenze di sostenibilità nei C.d.A.



Osservazioni: FTSE-MIB

Fig. 28 La presenza media di consiglieri con competenze di sostenibilità nei C.d.A.



La dimensione media dei C.d.A. è di 12,6 componenti.
Osservazioni: FTSE-MIB

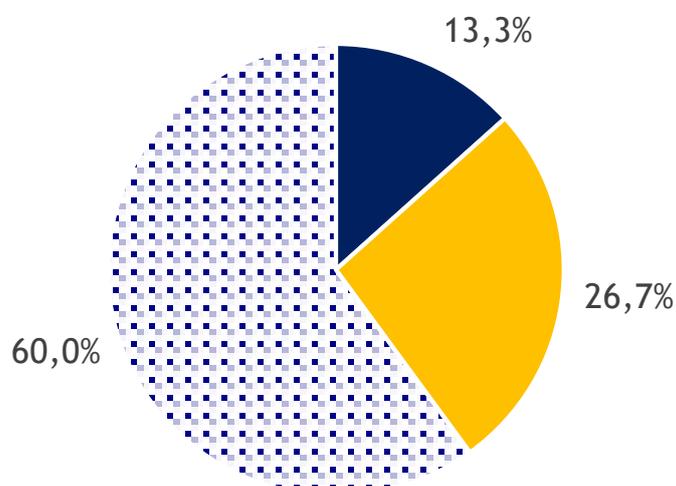
L'aumento della presenza di competenze di sostenibilità si evidenzia anche guardando al numero medio di componenti del C.d.A. con tali competenze (Fig. 28). Considerando che negli anni la dimensione media dei C.d.A. delle aziende quotate italiane si è mantenuta intorno ai 12,4 componenti, l'analisi rivela che è gradualmente aumentato il numero medio di componenti del C.d.A. con competenze di sostenibilità.

A fine 2020 in media 1 amministratore su 6 possiede tali competenze.

5.2 Le competenze di sostenibilità dichiarate delle aziende

Lo studio mette a confronto le evidenze che risultano dall'analisi dei profili dei C.d.A. con quanto dichiarato dalle aziende che hanno preso parte al questionario (Fig. 29). Il 60,0% delle aziende del FTSE-MIB che hanno risposto al questionario dichiara di aver preso in considerazione nello skill mix ottimale delle competenze per il C.d.A. anche quelle connesse alla sostenibilità, mentre un terzo delle imprese del FTSE-MIB ha dichiarato che integrerà tali competenze con i prossimi rinnovi dei C.d.A. Per quanto riguarda il campione di controllo, solo il 20,0% delle aziende ha preso in considerazione la sostenibilità nello skill mix ottimale delle competenze, mentre quasi un'azienda su due la integrerà in futuro.

Fig. 29 La sostenibilità nel mix ottimale di competenze dei C.d.A.



■ No ■ No, ma verranno considerate nelle prossime selezioni ▨ Sì

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

Le risposte al questionario sono utili per identificare in che modo le aziende definiscano le competenze di sostenibilità per i componenti del C.d.A. (Tab. 13). Il quadro offerto dai risultati conferma la complessità di tale definizione, dato che le risposte non convergono univocamente su un ambito specifico. La maggioranza relativa dei rispondenti al questionario (43,3%) ha affermato di prendere in considerazione l'esperienza professionale sviluppata negli anni attorno ai temi di sostenibilità, seguita dalla formazione specifica su temi socio-ambientali (30,0%) e dalle competenze tecnico-scientifiche (30,0%).

Tab. 13 La definizione delle competenze di sostenibilità

Definizione	Utilizzo
Esperienza professionale	43,3%
Formazione su temi socio-ambientali	30,0%
Competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali	30,0%
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile	16,7%
Altro	6,7%

Osservazioni: 30 su 40 del FTSE-MIB

5.3 I programmi di *induction* sulla sostenibilità

Nell'indagare il tema delle competenze presenti in C.d.A. si è deciso di approfondire ulteriormente i risultati emersi nell'analisi documentale, chiedendo alle aziende del FTSE-MIB se il C.d.A. nel corso del 2020 ha preso parte a programmi di *induction* e formazione attorno ai temi della sostenibilità.

Un terzo delle aziende intervistate (33,3%) ha dichiarato che il C.d.A. ha partecipato a programmi di *induction* sulla sostenibilità più di una volta dopo l'insediamento (Tab. 14).

Tab. 14 La frequenza dei programmi di *induction* sulla sostenibilità per il C.d.A.

Frequenza	Utilizzo
Mai	23,4%
Una sola volta dopo l'insediamento	23,3%
Più di una volta dopo l'insediamento	33,3%
Regolarmente: una volta all'anno	16,7%
Regolarmente: più di una volta l'anno	3,3%

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

Rimane comunque rilevante la percentuale di aziende il cui C.d.A. non ha partecipato a programmi di *induction* sui temi socio-ambientali (23,4%), così come la quota di C.d.A. che ha usufruito di programmi di *induction* solo al momento dell'insediamento. I risultati suggeriscono, però, che anche le aziende che non hanno integrato le competenze di sostenibilità provvedono a fornire ai propri C.d.A. sessioni formative su questi temi.

Per quanto riguarda gli ambiti dell'*induction* (Tab. 15), i C.d.A. in 3 casi su 5 hanno partecipato a programmi di formazione relativi ai macro-trend e scenari della sostenibilità (63,3%), all'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale (60,0%), e in misura minore al tema del reporting di sostenibilità (53,3%).

Tab. 15 Gli ambiti dell'*induction* sulla sostenibilità

Ambiti	C.d.A. con <i>induction</i>
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	63,3%
Integrazione obiettivi di sostenibilità nel piano strategico	60,0%
Reporting	53,3%
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	46,7%
Stakeholder rilevanti	30,0%
Altro	13,3%

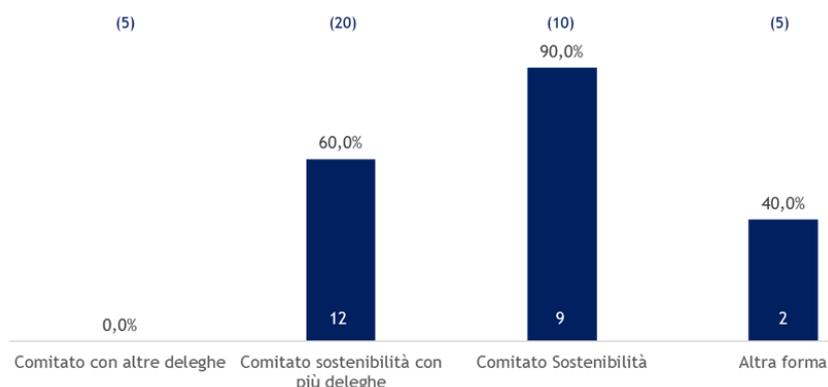
Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

5.4 Le forme di governance e le competenze di sostenibilità

Questo studio ha inoltre indagato la relazione tra la presenza di competenze su temi socio-ambientali in C.d.A. e la forma di governance della sostenibilità (Fig. 30). Dai risultati emerge come, tra le aziende con un comitato dedicato esclusivamente alla sostenibilità, la percentuale di aziende con competenze sul tema rappresentate in C.d.A. sia pari al 90,0%.

Nelle aziende in cui il comitato unisce la delega alla sostenibilità a quella su altri ambiti la percentuale di aziende con competenze di sostenibilità si riduce al 60,0%. Si nota, infine, come non siano state riscontrate competenze di sostenibilità nei C.d.A. delle aziende che hanno assegnato la competenza sui temi di sostenibilità a un comitato preesistente con altre deleghe.

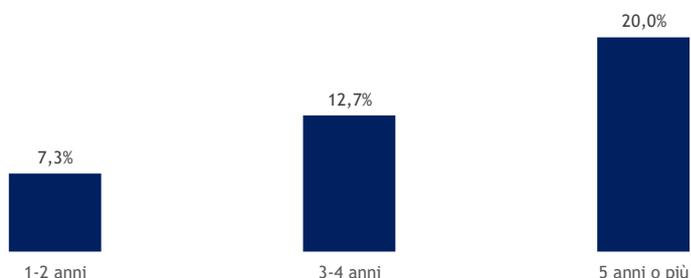
Fig. 30 Le forme di governance della sostenibilità e le competenze di sostenibilità



Osservazioni: FTSE-MIB

Un altro dato significativo (Fig. 31) emerge dall'analisi della presenza di membri del C.d.A. con competenze di sostenibilità in base alla longevità del comitato con deleghe di sostenibilità, se presente.

Fig. 31 La data di costituzione del comitato e i consiglieri del C.d.A. con competenze di sostenibilità



Osservazioni: FTSE-MIB

La presenza di competenze di sostenibilità all'interno del C.d.A. aumenta progressivamente in seguito alla creazione dei comitati. Lo dimostra il fatto che nelle aziende che hanno costituito i comitati di sostenibilità da più di cinque anni la presenza di competenze sia significativamente più alta rispetto alle aziende che hanno un comitato da meno di due anni (20,0% vs 7,3%).

5.5 Le competenze di sostenibilità e il ruolo di C.d.A. e comitati

Un ulteriore tema di indagine riguarda la capacità delle competenze di sostenibilità di modificare l'approccio del C.d.A. e del comitato alle diverse pratiche di sostenibilità. Sono stati quindi confrontati gli approcci tra le imprese in cui sono state riscontrate le competenze di sostenibilità e quelle in cui i profili pubblici non indicano la presenza di tali competenze.

Dai risultati (Tab. 16) emerge come laddove ci siano competenze di sostenibilità all'approccio di controllo si aggiunge anche un approccio di impostazione su pratiche specifiche. Per quanto riguarda il C.d.A., la presenza di competenze è associata ad un approccio che considera sia il controllo sia l'impostazione per l'inserimento degli obiettivi di sostenibilità nel piano strategico e per la valutazione e il monitoraggio dei rischi socio-ambientali. Per quanto riguarda il comitato, invece, la presenza di competenze porta all'adozione congiunta degli approcci di controllo e impostazione per i processi aziendali, i macro-trend e gli scenari relativi alla sostenibilità, mentre dove non ci sono competenze il comitato non si occupa di processi aziendali.

Tab. 16 La presenza delle competenze di sostenibilità e il ruolo dei C.d.A.

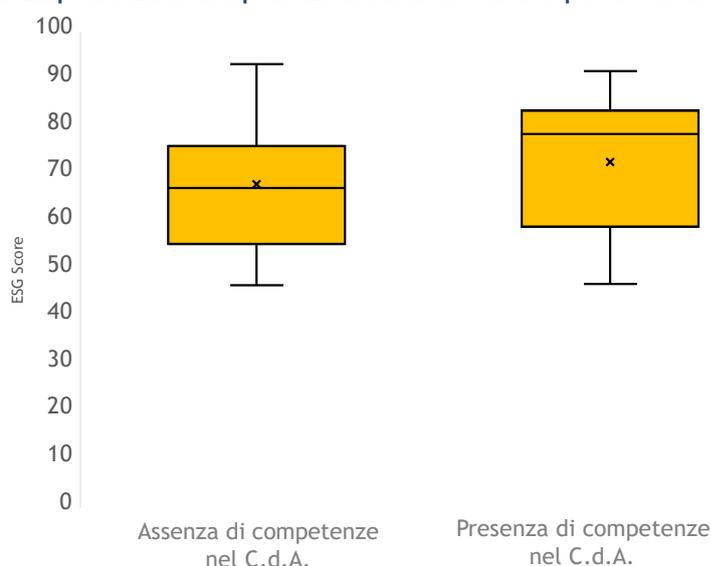
Ruoli	C.d.A.		Comitato	
	Competenze non presenti	Competenze presenti	Competenze non presenti	Competenze presenti
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	Controllo		Impostazione	Controllo e impostazione
Obiettivi di sostenibilità nel piano strategico	Controllo	Controllo e impostazione	Controllo e Impostazione	
Matrice di materialità	Controllo		Controllo e Impostazione	
Processi aziendali	Controllo		Nessuno	Controllo e impostazione
Rischi socio-ambientali	Controllo	Controllo e impostazione	Controllo e Impostazione	
Risultati socio-ambientali	Controllo		Controllo	Controllo e Impostazione
Rating ESG	Controllo		Controllo	
Iniziative di dialogo con gli stakeholder	Controllo		Controllo e Impostazione	

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

5.6 Le competenze di sostenibilità e le performance ESG

A conclusione di questa sezione si prende in esame la variazione delle performance ESG medie in base alla presenza di competenze di sostenibilità in C.d.A., per valutare se e come queste siano associate ai risultati socio-ambientali (Fig. 32). Dal grafico si evince che le performance ESG sono di norma migliori nelle aziende in cui nei C.d.A. figurano le competenze di sostenibilità. Gli ESG score risultano più bassi nelle aziende in cui tali competenze non sono state riscontrate.

Fig. 32 La presenza di competenze di sostenibilità e le performance aziendali ESG



I valori medi (Tab. 17) indicano una tendenza più forte a favore delle imprese con competenze di sostenibilità in C.d.A. L'ESG score medio è più alto (71,1) rispetto alle aziende in cui tali competenze non sono riscontrate (65,6).

Tab. 17 Le performance ESG e le competenze di sostenibilità

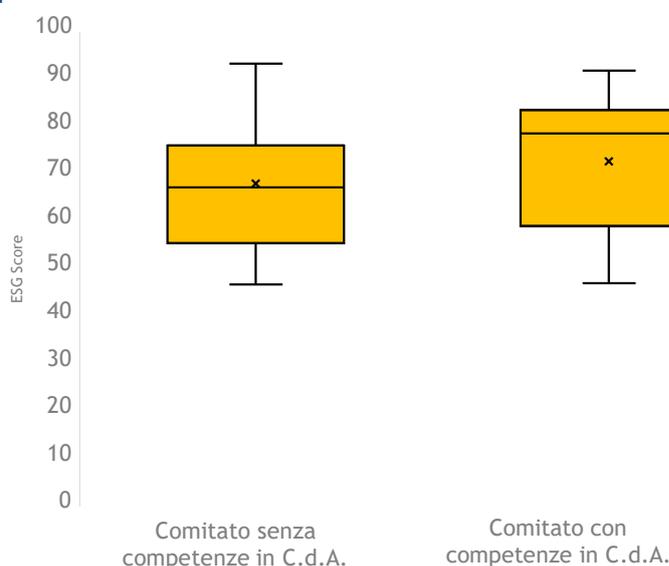
Competenze di sostenibilità nel C.d.A.	ESG Score medio
Assenza di competenze nel C.d.A.	65,6
Presenza di competenze nel C.d.A.	71,1 [▲ 5,5]

Osservazioni: FTSE-MIB

5.7 La forma di governance, le competenze e le performance ESG

Lo studio ha esaminato in dettaglio (Fig. 33) le aziende con un comitato con deleghe di sostenibilità, per verificare se la presenza di competenze sia ulteriormente associata a migliori performance ESG, come verificato in precedenza. Il grafico indica che le aziende con un comitato e con consiglieri esperti di sostenibilità hanno in media performance ESG leggermente superiori rispetto alle aziende che hanno un comitato ma i cui C.d.A. non riportano competenze di sostenibilità.

Fig. 33 Le competenze di sostenibilità nelle aziende con un comitato e le performance aziendali ESG



I valori medi (Tab. 18) confermano quanto riscontrato dall'analisi del grafico, con le aziende dotate di comitato e con competenze in C.d.A. che performano mediamente meglio (72,8) rispetto alle aziende con un comitato ma sprovviste di competenze in C.d.A. (68,1).

Tab. 18 Le performance ESG, il comitato e le competenze di sostenibilità

Comitato e competenze	ESG Score medio
Comitato senza competenze in C.d.A.	68,1
Comitato con competenze in C.d.A.	72,8 [▲ 4,7]

Osservazioni: FTSE-MIB

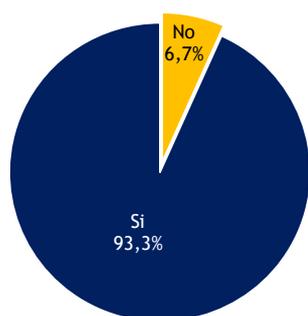
6 LA GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

In questa sezione del report ci si sofferma, infine, sulle forme di gestione della sostenibilità, guardando alla presenza e al ruolo del manager della sostenibilità, all'interazione di questo con i vertici e ai processi di dialogo con gli stakeholder.

6.1 I manager e le unità di sostenibilità

Nella quasi totalità delle aziende del FTSE-MIB (93,3%) è presente una figura manageriale a presidio dei temi della sostenibilità (Fig. 34). Questo dato è superiore rispetto a quello del campione di confronto (85,0%), mentre tra i due campioni è pressoché uguale la diffusione delle unità di sostenibilità (Tab. 19). Sostanziali differenze esistono in relazione alla dimensione dell'unità organizzativa di sostenibilità. Se nelle aziende del FTSE-MIB tale unità è composta in media da 9 componenti, il numero si riduce a 4 per le aziende del campione di controllo.

Fig. 34 La presenza del manager della sostenibilità



Osservazioni: FTSE-MIB

Tab. 19 I manager della sostenibilità e l'unità di sostenibilità

Figure aziendali	FTSE-MIB	Benchmark
Manager della sostenibilità	93,3%	85,0%
Unità di sostenibilità	93,3%	95,0%
Media Componenti Unità di sostenibilità	9 FTE	4 FTE

Osservazioni: 40 FTSE-MIB e 20 campione di controllo

L'intersezione tra le forme di governance e le forme di gestione della sostenibilità offre ulteriori spunti di riflessione (Tab. 20). All'incirca 1 azienda su 3 del FTSE-MIB associa al comitato una task force manageriale (35,0%) e anche un manager della sostenibilità (32,5%). Il confronto evidenzia una minore diffusione del comitato nel campione di controllo, ma una simile proporzione di aziende con comitato, task force manageriale e manager della sostenibilità. Il fatto che queste percentuali siano simili suggerisce come tra le aziende del FTSE-MIB l'integrazione della sostenibilità sia avvenuta per lo più a livello di governance, e che non sia ancora diffusa in modo integrato anche a livello di gestione.

Tab. 20 L'organizzazione della sostenibilità

Figure aziendali	FTSE-MIB	Benchmark
Comitato	87,5%	70,0%
Task force manageriale	37,5%	45,0%
Manager della sostenibilità	93,3%	85,0%
Comitato + Task force manageriale	35,0%	35,0%
Comitato + Task force manageriale + Manager della sostenibilità	32,5%	35,0%

Osservazioni: 40 FTSE-MIB e 20 campione di controllo

6.2 L'interazione dei manager della sostenibilità con i C.d.A., i comitati e gli A.D.

Lo studio prosegue analizzando la frequenza dell'interazione del manager della sostenibilità con il C.d.A., il comitato e l'A.D. in base alle diverse pratiche di sostenibilità oggetto di confronto.

Dai dati relativi al C.d.A. (Tab. 21) emerge come nella maggior parte delle aziende il manager della sostenibilità interagisca circa una volta all'anno con il C.d.A. I dati indicano, inoltre, che in molte aziende il C.d.A. e il manager non hanno punti di contatto per quanto riguarda i processi aziendali di gestione della sostenibilità, i rating ESG ricevuti da organismi indipendenti e le iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder.

Tab. 21 L'interazione del manager della sostenibilità con il C.d.A.

Pratiche	Frequenza					
	Mai	Una volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 3 mesi	Ogni 2 mesi	Ogni mese
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	10,7%	32,1%	7,1%	28,6%	7,1%	14,3%
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	18,5%	40,7%	22,2%	11,1%	3,7%	3,7%
Matrice di materialità	11,1%	74,1%	11,1%	3,7%	-	-
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	42,9%	25,0%	21,4%	10,7%	-	-
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	21,4%	35,7%	32,1%	10,7%	-	-
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	17,9%	50,0%	21,4%	10,7%	-	-
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	39,3%	39,3%	14,3%	7,1%	-	-
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	39,3%	35,7%	14,3%	10,7%	-	-

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

Il manager della sostenibilità interagisce con il comitato (Tab. 22) in media ogni 3-6 mesi. L'interazione è relativamente più frequente per quanto riguarda macro-trend e scenari, obiettivi di sostenibilità e dialogo con gli stakeholder. L'interazione avviene una volta all'anno per quanto riguarda la matrice di materialità e i rating ESG ricevuti da organismi indipendenti. Il manager si confronta più spesso con il comitato in merito alla strategia di sostenibilità e alle relazioni con l'esterno.

Infine, guardando all'interazione del manager della sostenibilità con l'A.D. (Tab. 23), questa avviene in media 1 o 2 volte all'anno. È relativamente più frequente (tra i 6 e i 9 mesi) quando si tratta di aspetti procedurali, quali processi, rischi e risultati, mentre avviene una volta l'anno per quanto concerne la matrice di materialità.

Tab. 22 L'interazione del manager della sostenibilità con il comitato

Pratiche	Frequenza					
	Mai	Una volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 3 mesi	Ogni 2 mesi	Ogni mese
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	3,7%	18,5%	25,9%	29,6%	11,1%	11,1%
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	-	25,9%	22,2%	29,6%	7,4%	14,8%
Matrice di materialità	-	65,4%	23,1%	3,8%	-	7,7%
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	14,8%	18,5%	25,9%	22,2%	3,7%	14,8%
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	3,8%	23,1%	38,5%	19,2%	-	15,4%
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	-	29,6%	33,3%	25,9%	-	11,1%
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	-	33,3%	33,3%	14,8%	3,7%	14,8%
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	7,7%	19,2%	26,9%	30,8%	-	15,4%

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

Tab. 23 L'interazione del manager della sostenibilità con l'A.D.

Pratiche	Frequenza					
	Mai	Una volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 3 mesi	Ogni 2 mesi	Ogni mese
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	10,7%	32,1%	7,1%	28,6%	7,1%	14,3%
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	7,1%	28,6%	28,6%	14,3%	7,1%	14,3%
Matrice di materialità	3,7%	74,1%	11,1%	3,7%	3,7%	3,7%
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	10,7%	21,4%	32,1%	14,3%	3,6%	17,9%
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	11,1%	25,9%	25,9%	22,2%	3,7%	11,1%
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	7,1%	28,6%	28,6%	25,0%	3,6%	7,1%
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	14,3%	14,3%	28,6%	25,0%	10,7%	7,1%
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	18,5%	18,5%	25,9%	18,5%	11,1%	7,4%

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

6.3 L'interazione dei manager della sostenibilità: un quadro di sintesi

La tabella seguente (Tab. 24) offre un quadro di sintesi sull'interazione media tra il manager della sostenibilità e C.d.A., comitato e A.D. I risultati evidenziano una interazione media maggiormente frequente tra il manager della sostenibilità e il comitato. Questi ultimi dialogano circa ogni 3 mesi per quanto riguarda i macro-trend e scenari della sostenibilità, gli obiettivi di sostenibilità nella strategia e il dialogo con gli stakeholder. L'interazione con l'A.D. è frequente (ogni 6 mesi) per processi, rating e iniziative di dialogo con gli stakeholder, mentre quella col C.d.A. avviene in media una volta l'anno. Da questo quadro emerge come l'interazione del manager con gli organi apicali differisca sia in base al tipo di interlocutore sia in base alle pratiche di sostenibilità oggetto di discussione, e che il comitato sia spesso l'interlocutore di riferimento.

Tab. 24 La frequenza di interazione del manager della sostenibilità con i vertici aziendali

Pratiche	C.d.A.	Comitato	A.D.
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	■	■ ■ ■ ■	■
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	■	■ ■ ■ ■	■ ■
Matrice di materialità	■	■	■
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	/	■	■ ■ ■
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	■	■ ■ ■	■ ■
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	■	■ ■ ■	■ ■
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	■	■ ■	■ ■ ■
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	/	■ ■ ■ ■	■ ■ ■

Legenda: ■ 1 volta l'anno ■ ■ Ogni 6-12 mesi ■ ■ ■ Ogni 6 mesi ■ ■ ■ ■ Ogni 3 mesi

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

Il confronto con la precedente edizione di questo studio (Tab. 25) indica come su alcuni aspetti (quali la matrice di materialità, i processi aziendali e i rischi socio-ambientali) nel 2020 si sia ridotta l'interazione tra il manager della sostenibilità e gli organi di governo. In controtendenza le iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder, che hanno visto il manager della sostenibilità interagire più spesso sia con il comitato sia con l'A.D.

Tab. 25 L'interazione del manager della sostenibilità con i vertici aziendali tra il 2018 e il 2020

Pratiche	C.d.A.	Comitato	A.D.
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	=	=	▼
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	=	=	=
Matrice di materialità	▼	▼	▼
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	▼	▼	=
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	▼	=	=
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	=	=	=
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	=	▼	▲
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	▼	▲	▲

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

6.4 La rilevanza dei manager della sostenibilità nelle decisioni dei vertici aziendali

Ai manager della sostenibilità è stato poi chiesto di indicare in che misura pensano di aver inciso sulle decisioni degli organi di governo in riferimento alle diverse pratiche di sostenibilità (Tab. 26). I risultati, basati su una scala da 1 a 5, indicano che i manager della sostenibilità si ritengono in grado di incidere su alcune specifiche decisioni del comitato e dell'A.D. In particolare, le pratiche di sostenibilità su cui i manager ritengono di aver esercitato maggiore influenza sono la definizione degli obiettivi di sostenibilità e la matrice di materialità, trasversalmente a C.d.A., comitato e A.D. I manager di sostenibilità dichiarano,

inoltre, di avere maggiore capacità di incidere sulle decisioni di comitato e A.D. anche per quanto riguarda i macro-trend e i rating ESG ricevuti da organismi indipendenti.

Tab. 26 L'incidenza del manager della sostenibilità sulle decisioni dei vertici aziendali

Pratiche	C.d.A.	Comitato	A.D.
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	3,1	3,3	3,3
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	3,4	3,6	3,5
Matrice di materialità	3,4	3,8	3,4
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	2,5	2,9	3,1
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	2,7	3,1	2,9
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	3,0	3,3	3,1
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	3,2	3,7	3,6
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	2,5	3,1	2,8

1 = per nulla rilevante; 2 = poco rilevante; 3 = abbastanza rilevante; 4 = rilevante; 5 = molto rilevante

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

Rispetto agli scorsi anni, il manager della sostenibilità ha inciso in egual misura su molte delle decisioni di C.d.A., comitato e A.D. Si registra una maggiore influenza sul C.d.A. solo per quanto riguarda l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel piano strategico (Tab. 27). Viceversa, si registra un calo dell'influenza su C.d.A. e comitato in merito ai rischi socio-ambientali.

Tab. 27 L'incidenza del manager della sostenibilità tra il 2018 e il 2020

Pratiche	C.d.A.	Comitato	A.D.
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	=	=	=
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	▲	=	=
Matrice di materialità	=	=	=
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	=	=	=
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	▼	▼	=
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	=	=	=
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	=	=	=
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	=	=	=

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

6.5 Le attività svolte dai manager della sostenibilità

Lo studio ha inteso poi analizzare le attività realizzate direttamente dai manager della sostenibilità, al fine di rappresentarne la rilevanza relativa (Tab. 28). Fra le diverse attività che il responsabile della sostenibilità compie, ritenute molto rilevanti dai più le attività di rendicontazione interna e la realizzazione di attività e progetti, mentre l'opinione più diffusa sugli obblighi di compliance è che siano meno rilevanti.

Tab. 28 La rilevanza delle attività svolte dal manager della sostenibilità

Attività	Per nulla rilevante	Poco rilevante	Abbastanza rilevante	Rilevante	Molto rilevante
Controllo delle attività e monitoraggio dei rischi	-	10,6%	28,6%	42,9%	17,9%
Proposta e pianificazione di attività	-	-	10,7%	46,4%	42,9%
Rendicontazione all'interno delle attività svolte	-	4,7%	22,5%	26,3%	46,5%
Comunicazione all'esterno delle attività svolte	-	10,7%	7,1%	53,6%	28,6%
Assolvimento delle pratiche e degli obblighi di compliance	-	3,6%	39,4%	21,4%	35,6%
Realizzazione di attività e progetti	-	3,6%	21,4%	25,0%	50,0%

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

La rilevanza delle attività del manager della sostenibilità è stata poi valutata in base alla presenza di una task force manageriale (Tab. 29). Se in azienda è presente una task force manageriale dedicata alla sostenibilità, risultano significativamente più rilevanti per il manager della sostenibilità il controllo delle attività, il monitoraggio dei rischi e la realizzazione di attività e progetti. Viceversa, in assenza di una task force manageriale per il manager aumenta la rilevanza della rendicontazione all'interno delle attività svolte.

Tab. 29 Le attività del manager della sostenibilità e la task force manageriale

Attività	Senza task force manageriale	Con task force manageriale
Controllo delle attività e monitoraggio dei rischi	46,7%	▶ 66,7%
Proposta e pianificazione di attività	80,0%	▶ 86,7%
Rendicontazione all'interno delle attività svolte	▶ 73,4%	◀ 60,0%
Comunicazione all'esterno delle attività svolte	73,4%	▶ 80,0%
Assolvimento delle pratiche e degli obblighi di compliance	53,3%	▶ 53,4%
Realizzazione di attività e progetti	60,0%	▶ 80,0%

Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

6.6 I processi di stakeholder management

L'ultimo tema oggetto di questo studio sono i processi di stakeholder management. In quest'ambito si è voluto indagare in che misura i diversi organi di governo e gestione dell'azienda influenzino tali processi, in base alla percezione dei manager della sostenibilità (Tab. 30). I risultati, basati su una scala Likert da 1 a 5, indicano che, oltre al manager e all'unità organizzativa di sostenibilità, l'A.D. e la task force manageriale (dove presente) hanno influenzato in misura abbastanza rilevante i diversi processi di stakeholder management, su tutti la partecipazione alle iniziative di dialogo, la sintesi e l'identificazione delle priorità. Risultano invece poco influenti su questo tipo di processi il Presidente e il C.d.A. in forma collegiale. I risultati mostrano, tuttavia, come il generale coinvolgimento vertici aziendali sia relativamente basso rispetto alla rilevanza che lo stakeholder management ha nel Codice di Autodisciplina delle società quotate italiane.

Tab. 30 L'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management

Figure aziendali	Mappatura degli stakeholder	Definizione degli strumenti di dialogo	Partecipazione alle iniziative di dialogo	Sintesi del dialogo e identificazione delle priorità
Presidente	1,4	1,6	2,0	2,1
C.d.A.	1,3	1,4	1,2	1,6
Comitato	2,8	2,6	1,9	2,8
A.D.	2,7	2,7	3,3	3,4
Direttore Generale	2,0	2,0	2,3	2,5
Task force manageriale	3,2	2,8	3,2	3,1
Manager che riportano all'AD	2,1	1,7	1,9	2,3
Manager della sostenibilità	4,6	4,6	4,5	4,5
Unità organizzativa di sostenibilità	4,6	4,6	4,4	4,3

1 = per nulla rilevante; 2 = poco rilevante; 3 = abbastanza rilevante; 4 = rilevante; 5 = molto rilevante
Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

L'influenza delle figure aziendali sui processi di stakeholder management è stata valutata anche in base alla forma di governance della sostenibilità adottata dalle aziende (Tab. 31). I risultati indicano come, in assenza di un comitato, l'A.D. sia maggiormente coinvolto nei processi di stakeholder management, e come il Presidente partecipi maggiormente alle iniziative di dialogo e ai momenti di sintesi. In assenza di un comitato, invece, il C.d.A. e il Presidente risultano pressoché ininfluenti sulle prime due fasi del processo di stakeholder management (definizione della mappatura e degli strumenti di dialogo con gli stakeholder) mentre il direttore generale risulta ininfluenza in tutte le fasi.

Tab. 31 La governance e l'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management

Figure aziendali	Mappatura degli stakeholder		Definizione degli strumenti di dialogo		Partecipazione alle iniziative di dialogo		Sintesi del dialogo e identificazione delle priorità	
	Altra forma	Comitato	Altra forma	Comitato	Altra forma	Comitato	Altra forma	Comitato
Presidente	0	1,3	0	1,5	3,0	1,9	3,0	2,0
C.d.A.	0	1,5	0	1,5	0	1,3	3,0	1,5
A.D.	4,0	2,6	4,0	2,6	4,0	3,2	4,0	3,3
Direttore Generale	0	1,9	0	1,9	0	2,2	0	2,6

1 = per nulla rilevante; 2 = poco rilevante; 3 = abbastanza rilevante; 4 = rilevante; 5 = molto rilevante
Osservazioni: 30 su 40 FTSE-MIB

7 UN QUADRO DI SINTESI

In questa sezione si delineano i tratti principali delle evidenze dello studio, incrociando i dati fin qui discussi per offrire una visione d'insieme dei legami tra le forme di governance e gestione della sostenibilità e le performance ESG.

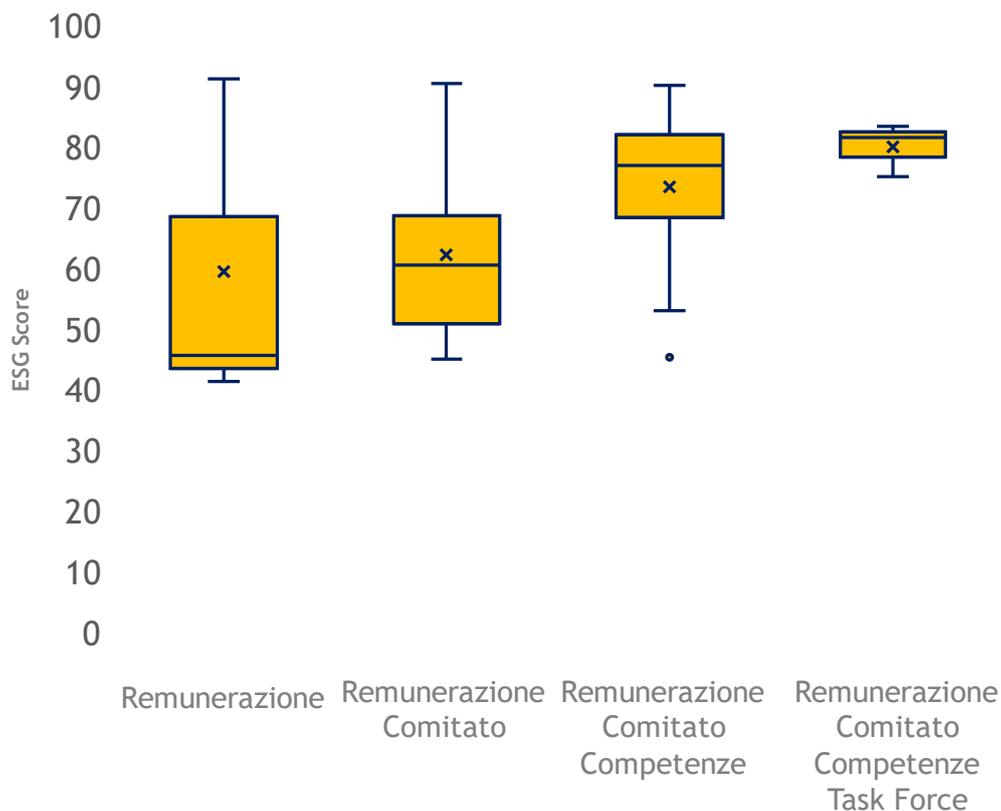
7.1 Le forme di governance, le remunerazioni, le competenze e le performance ESG

Dopo aver analizzato come variano le performance ESG considerando le variabili oggetto di questo studio singolarmente o a coppie, a conclusione dello studio è infine possibile fornire un quadro di sintesi, incrociando tutte le variabili considerate.

Si confrontano, infine, le diverse configurazioni che sono emerse, partendo dalle imprese che hanno integrato la sostenibilità solo nella remunerazione, considerando poi quelle che hanno anche attribuito le deleghe alla sostenibilità a un comitato. A queste si aggiungono le aziende in cui è stata rilevata la presenza di competenze di sostenibilità in C.d.A. e, infine, quelle in cui è presente una task force manageriale dedicata alla sostenibilità.

Dal grafico mostrato nella figura seguente (Fig. 35) emerge come le aziende che integrano la sostenibilità in ogni aspetto della governance e della gestione aziendale (comitato di sostenibilità, remunerazione legata alla sostenibilità, competenze di sostenibilità, task force manageriale) abbiano performance ESG significativamente superiori rispetto alle altre aziende. Anche in assenza di una task force manageriale le performance restano alte e superiori alla media nazionale, mentre senza competenze le performance scendono sotto la media, pur in presenza di un comitato. I dati dimostrano, infine, come la sola remunerazione sia associata a performance ESG ulteriormente più basse.

Fig. 35 Gli stadi di integrazione della sostenibilità nella governance e le performance aziendali ESG



Osservazioni: FTSE-MIB

Questa tendenza è confermata dall'analisi dei valori medi (Tab. 32), in base a cui emerge come l'integrazione completa porti ai risultati più alti in assoluto (81,8). Le performance risultano di poco inferiori ma sempre significative quando viene a mancare una task force manageriale (75,1). Sono inferiori alla media nazionale, invece, i dati relativi alle aziende con comitato e remunerazione (63,9) o con la sola remunerazione (61,2).

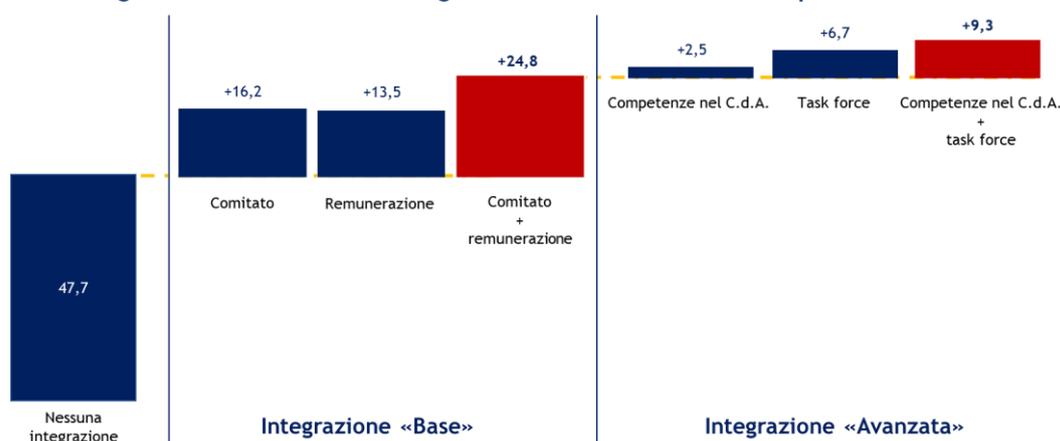
Tab. 32 Le performance ESG, le forme di governance e gestione, le competenze e la remunerazione

Configurazione	ESG Score medio
Remunerazione	61,2
Remunerazione + Comitato	63,9 [▲ 2,7]
Remunerazione + Comitato + Competenze	75,1 [▲ 11,2]
Remunerazione + Comitato + Competenze + Task force manageriale	81,8 [▲ 6,7]

Osservazioni: FTSE-MIB

Nella figura successiva (Fig. 36) è possibile visualizzare graficamente l'impatto delle differenti forme di governance della sostenibilità sulle performance ESG. Il grafico indica come le misure necessarie per raggiungere un livello sufficiente di performance ESG siano l'integrazione della sostenibilità nella remunerazione variabile dei vertici aziendali (con un incremento medio di 13,5 punti) e il comitato (con un incremento rispetto all'assenza di presidi di 16,2 punti), mentre la presenza di entrambi questi elementi consente di superare leggermente la media nazionale. Un miglioramento significativo si ha quando si aggiungono la presenza di competenze di sostenibilità nel C.d.A. (con un incremento ulteriore di 2,5 punti) e la presenza di una task force di manager impegnati nella realizzazione di iniziative di sostenibilità (con un incremento di 6,7 punti).

Fig. 36 Le varie forme di integrazione della sostenibilità e le performance ESG



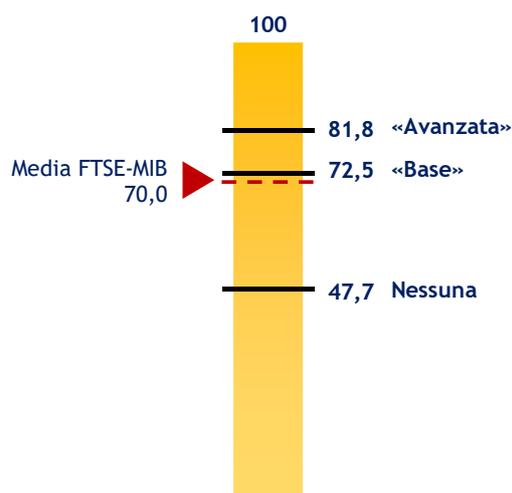
Osservazioni: FTSE-MIB

Quando entrambi questi ultimi elementi sono considerati migliorano ulteriormente le performance socio-ambientali (con un incremento complessivo pari a 9,3 punti), raggiungendo il livello medio dei top benchmark europei (Germania: 81/100; Regno Unito: 79/100)⁸.

⁸ Dati estrapolati dalla banca dati Refinitiv (Thomson Reuters)

Fig. 37 Le configurazioni di governance e le performance ESG

I risultati riportati consentono di definire come configurazione “base” dell’integrazione della sostenibilità nella governance e nella gestione la presenza di un comitato e degli indicatori di performance di sostenibilità nella remunerazione variabile dei vertici. La configurazione “base”, infatti, consente di superare leggermente la media nazionale (Fig. 37). Da ultimo, in presenza di tutti gli elementi considerati, con l’integrazione di una task force manageriale e delle competenze di sostenibilità in C.d.A., rappresenta la configurazione “avanzata” della governance di sostenibilità, che può consentire alle aziende quotate italiane di porsi a livello dei principali benchmark europei.



Osservazioni: FTSE-MIB

Anche se non è possibile stabilire un legame di causalità tra i fenomeni considerati, questi dati offrono degli spunti interessanti. I risultati dimostrano, infatti, come l'introduzione di strutture di governance e di sistemi di remunerazione legati alla sostenibilità non basti di per sé a migliorare le performance ESG delle aziende. Tali interventi, potenzialmente solo formali, sono maggiormente efficaci se associati a una profonda integrazione della sostenibilità in azienda, che si realizza introducendo competenze di sostenibilità in C.d.A. e radicando la sostenibilità anche a livello organizzativo.

8 INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1	Le forme di governance alternative al comitato di sostenibilità in Italia e in Europa.....	13
Tab. 2	Le principali caratteristiche dei comitati in Italia e in Europa	15
Tab. 3	Il ruolo del C.d.A. rispetto alle pratiche di sostenibilità	16
Tab. 4	Il ruolo del comitato rispetto alle pratiche di sostenibilità	16
Tab. 5	Il ruolo del C.d.A. rispetto agli ambiti delle iniziative di sostenibilità	17
Tab. 6	Il ruolo del comitato rispetto agli ambiti delle iniziative di sostenibilità	17
Tab. 7	La forma di governance e le performance ESG.....	19
Tab. 8	Il peso medio della sostenibilità sulla remunerazione variabile dei C.d.A. in Italia e in Europa .	25
Tab. 9	Il peso medio della sostenibilità sulla remunerazione variabile degli A.D. in Italia e in Europa ..	25
Tab. 10	Gli indicatori di performance di sostenibilità in Italia e in Europa	26
Tab. 11	La remunerazione variabile e le performance ESG	27
Tab. 12	Le forme di governance e remunerazione e le performance ESG	28
Tab. 13	La definizione delle competenze di sostenibilità	31
Tab. 14	La frequenza dei programmi di induction sulla sostenibilità per il C.d.A	31
Tab. 15	Gli ambiti dell'induction sulla sostenibilità	31
Tab. 16	La presenza delle competenze di sostenibilità e il ruolo dei C.d.A.	33
Tab. 17	Le performance ESG e le competenze di sostenibilità	34
Tab. 18	Le performance ESG, il comitato e le competenze di sostenibilità	34
Tab. 19	Il manager della sostenibilità e l'unità di sostenibilità	35
Tab. 20	L'organizzazione della sostenibilità	35
Tab. 21	L'interazione del manager della sostenibilità con il C.d.A.	36
Tab. 22	L'interazione del manager della sostenibilità con il comitato	37
Tab. 23	L'interazione del manager della sostenibilità con l'A.D.	37
Tab. 24	La frequenza di interazione del manager della sostenibilità con i vertici aziendali.....	38
Tab. 25	L'interazione del manager della sostenibilità con i vertici aziendali tra il 2018 e il 2020.....	38
Tab. 26	L'incidenza del manager della sostenibilità sulle decisioni dei vertici aziendali	39
Tab. 27	L'incidenza del manager della sostenibilità tra il 2018 e il 2020.....	39
Tab. 28	La rilevanza delle attività svolte dal manager della sostenibilità	40
Tab. 29	Le attività del manager della sostenibilità e la task force manageriale	40
Tab. 30	L'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management	41
Tab. 31	La governance e l'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management	41
Tab. 32	Le performance ESG, le forme di governance e gestione, le competenze e la remunerazione ...	43

9 INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1	L'integrazione della sostenibilità nella governance: i comitati di sostenibilità	10
Fig. 2	La diffusione dei comitati di sostenibilità	10
Fig. 3	L'evoluzione della presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità tra il 2016 e il 2020	11
Fig. 4	La presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità in Italia e in Europa	11
Fig. 5	I livelli di integrazione della sostenibilità nella governance	12
Fig. 6	Le forme di governance alternative al comitato	12
Fig. 7	I tipi di comitato di sostenibilità in Italia	13
Fig. 8	L'evoluzione delle forme del comitato	14
Fig. 9	Le forme del comitato in Italia e in Europa	14
Fig. 10	La configurazione tipica dei comitati di sostenibilità	15
Fig. 11	I modelli di governance della sostenibilità adottati	18
Fig. 12	L'impatto della task force manageriale sui modelli adottati	18
Fig. 13	La governance della sostenibilità e le performance aziendali ESG	19
Fig. 14	Le aziende che adottano indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile	20
Fig. 15	La crescita delle aziende che adottano indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile	20
Fig. 16	L'adozione di indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile in Italia ed Europa	21
Fig. 17	La disclosure degli indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile in Italia ed Europa	21
Fig. 18	I soggetti con indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile in Italia ed Europa	22
Fig. 19	Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile dei consiglieri esecutivi	22
Fig. 20	Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile degli A.D.	23
Fig. 21	Il peso della sostenibilità sulla retribuzione dei consiglieri esecutivi in Italia ed Europa	23
Fig. 22	Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile degli A.D. in Italia ed Europa	24
Fig. 23	Le forme di governance e gli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità	26
Fig. 24	Gli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità e le performance aziendali ESG	27
Fig. 25	Le forme di governance e remunerazione della sostenibilità e le performance aziendali ESG	28
Fig. 26	Le aziende con competenze di sostenibilità nei C.d.A.	29
Fig. 27	I consiglieri con competenze di sostenibilità nei C.d.A.	29
Fig. 28	La presenza media di consiglieri con competenze di sostenibilità nei C.d.A.	30
Fig. 29	La sostenibilità nel mix ottimale di competenze dei C.d.A.	30
Fig. 30	Le forme di governance della sostenibilità e le competenze di sostenibilità	32
Fig. 31	La data di costituzione del comitato e i consiglieri del C.d.A. con competenze di sostenibilità	32
Fig. 32	La presenza di competenze di sostenibilità e le performance aziendali ESG	33
Fig. 33	Le competenze di sostenibilità nelle aziende con un comitato e le performance aziendali ESG	34
Fig. 34	La presenza del manager della sostenibilità	35
Fig. 35	Gli stadi di integrazione della sostenibilità nella governance e le performance aziendali ESG	42
Fig. 36	Le varie forme di integrazione della sostenibilità e le performance ESG	43
Fig. 37	Le configurazioni di governance e le performance ESG	44