Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di laurea magistrale

in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Sostenibilità e CSR nel settore bancario

Il caso Crédit Agricole Italia

Relatrice
Ch.ma Prof.ssa Chiara Mio

Laureando
Diego Baù
Matricola
866853

Anno Accademico
2018 / 2019

INDICE

ABSTRACT

CAPITOLO 1 - I concetti di sostenibilità, sviluppo sostenibile e CSR

1.1 Il concetto di Sviluppo Sostenibile 7

1.2 Il concetto di Sostenibilità 13

1.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa 17

1.3.1 Prospettiva neoclassica vs prospettiva istituzionalista 20

1.3.2 Una definizione condivisa di Responsabilità Sociale d'Impresa 23

1.3.3 Distinzione tra Charity, Responsabilità sociale d'impresa e Sostenibilità d'Impresa 27

1.4 Le iniziative globali per lo sviluppo sostenibile 28

1.4.1 Appunto sull'evoluzione dell'approccio in materia di policy ambientale 35

1.5 Un quadro di riferimento per la RSI a livello europeo 37

1.5.1 La COM 681/2011 della Commissione Europea – Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di RSI 37

1.5.2 La Direttiva 2019/95/UE sulla disclosure non finanziaria 39

CAPITOLO 2 – CSR, Sostenibilità e Corporate Governance

2.1 CSR e politiche di remunerazione ed incentivazione 45

2.1.1 Il rapporto tra remunerazione dei dirigenti, RSI e performance finanziaria 46

2.1.2 Integrazione dei criteri di responsabilità sociale nei compensi dei dirigenti ed effetti sui risultati aziendali 54

2.1.3 Corporate governance e performance di Sostenibilità 60

2.2 Obiettivi di sostenibilità ed *executive remuneration:* l'integrazione nella prassi 62

CAPITOLO 3 – Sostenibilità e CSR nel settore finanziario: il caso Crédit Agricole Italia

3.1 Sostenibilità nel settore finanziario 70
3.1.1 Action Plan: Financing Sustainable Growth 72
3.2 Il caso Crédit Agricole Italia 76
3.2.1 Overview sul Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia 77
3.2.2 Corporate Governance nel Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia 78
3.3 CSR e Sostenibilità nel Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia 82
3.3.1 Il meta-progetto FReD per la Responsabilità sociale in Crédit Agricole 89
3.3.2 Sistema retributivo, CSR e Sostenibilità in Crédit Agricole Italia 97

CAPITOLO 4 – Proposte per il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia
4.1 *Walk the talk*. Le *good practices* di Crédit Agricole Italia 106
4.2 Alcune proposte per il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia 110

Conclusioni 118
Bibliografia 120
Sitografia 130

ABSTRACT

Questo lavoro è incentrato su due temi principali, la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa, considerate non solo con riferimento alle loro fondamenta teoriche, ma anche in relazione ai loro sviluppi nella prassi. L'obiettivo è quello di indagare in particolare gli aspetti di corporate governance e di gestione che influenzano o sono influenzati dalla performance di sostenibilità dell'impresa. Contestualizzando i risultati dell'indagine nel caso di Crédit Agricole Italia, si elaborano alcune proposte utili per l'azienda.

Nel primo capitolo si presentano i concetti di sostenibilità, sviluppo sostenibile e responsabilità sociale d'impresa e si indagano le origini e le evoluzioni di ciascun concetto mediante una rassegna dei principali contributi accademici che hanno alimentato il dibattito tutt'ora in corso. Con particolare riferimento alle definizioni più attuali e condivise delle tre nozioni, si considerano anche i contributi provenienti dalle Nazioni Unite e dall'Unione Europea. Chiariti gli aspetti concettuali, si presentano le principali iniziative globali che hanno consentito di porre i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa all'attenzione della comunità internazionale, dei governi, delle imprese e dei cittadini.

Il secondo capitolo è incentrato sulla dimensione aziendale e sul rapporto esistente tra Sostenibilità, RSI e Corporate Governance. Vengono presentati i risultati di studi recenti che hanno indagato le reciproche relazioni tra corporate governance, in particolare tra gli strumenti di remunerazione ed incentivazione del management, e le performance finanziarie, sociali ed ambientali dell'impresa. Nello specifico, dopo aver sinteticamente presentato i presupposti teorici dell'*agency theory,* si affrontano i temi legati alla relazione *pay-for-performance*, alla sua evoluzione nella nozione di *pay for social and environmental performance,* all'integrazione dei criteri di CSR e sostenibilità nei sistemi remunerativi dei dirigenti e alle caratteristiche di corporate governance che maggiormente influenzano le "performance sociali" dell'impresa.

Nel terzo capitolo si introduce il tema della sostenibilità nel settore finanziario con particolare riferimento alla nozione di "finanza sostenibile" e alle principali iniziative recentemente promosse dalla Commissione Europea per regolamentare ed integrare le questioni relative alla sostenibilità nel quadro di politica finanziaria comunitaria.

In seguito, vengono presentati gli aspetti relativi alla corporate social responsibility e alla sostenibilità del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia, collocato tra i primi dieci gruppi bancari italiani e parte del Gruppo Crédit Agricole, leader nell'ambito della finanza sostenibile. Nello specifico, si analizzano il governo societario del Gruppo, la *governance* della sostenibilità, la gestione dei rischi di natura sociale e ambientale, l'allineamento agli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile dell'ONU, il progetto di Gruppo legato alla gestione delle attività di CSR denominato "FReD" e il livello di integrazione dei criteri CSR e di sostenibilità nelle politiche remunerative dei dirigenti. L'indagine è svolta considerando un campione formato dalle principali banche italiane, rispetto alle quali vengono comparati i risultati del Gruppo Crédit Agricole Italia, e di cui sono evidenziate le principali *good practices*.

Nel quarto ed ultimo capitolo, sulla scorta dell'esperienza di tirocinio svolta presso la sede centrale di Crédit Agricole Italia e sulla base delle evidenze emerse dalla stesura di questo elaborato, sono presentate alcune proposte per il gruppo bancario riferite ai temi della Corporate Social Responsibility e della Sostenibilità.

CAPITOLO 1
I concetti di sostenibilità, sviluppo sostenibile e CSR

La portata di concetti quali lo sviluppo sostenibile, la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa (RSI o CSR) impone di chiarire fin da subito quali sono i tratti distintivi e le peculiarità di ciascun tema. Servendosi dei contributi accademici e di quelli provenienti da organizzazioni internazionali, come l'ONU e l'Unione europea, nei paragrafi che seguono, si presenteranno le definizioni più conosciute e condivise dei concetti sopraelencati. Si dedicherà spazio anche alla distinzione tra la RSI e quell'insieme di azioni o pratiche aziendali che si configurano come semplice esercizio della *charity* aziendale.

Al fine di dare maggior ordine al capitolo, si è scelto di presentare in due paragrafi distinti i concetti di sostenibilità e di sviluppo sostenibile; va osservato però che il confine tra le due nozioni è estremamente labile, essendo la sostenibilità una proprietà dello sviluppo sostenibile (Faber et al., 2005). Numerose definizioni dei due concetti provengono da prospettive e discipline diverse, come l'ecologia, l'economia, la sociologia, la biologia ecc. (Bolis et al., 2014), e contribuiscono ad aumentare la confusione attorno a temi in costante evoluzione. Pertanto, nei paragrafi che seguono si presenteranno le nozioni generalmente accettate di sostenibilità e di sviluppo sostenibile, non mancando di passare in rassegna le principali evoluzioni e le diverse prospettive presenti in letteratura.

1.1 Il concetto di Sviluppo Sostenibile

La definizione di sviluppo sostenibile maggiormente riconosciuta è quella contenuta nel Rapporto Brundtland, pubblicato più di trent'anni fa con il titolo "Our Common Future" e ancora oggi fortemente attuale. Nel 1983 l'assemblea generale delle Nazioni Unite, constatato il crescente deterioramento dell'ambiente e delle risorse naturali e con lo scopo di unire gli sforzi delle nazioni nel perseguimento dello sviluppo sostenibile, ha istituito la Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED) presieduta dall'ex primo

ministro norvegese Gro Harlem Brundtland. La commissione era nata con quattro obiettivi principali: indicare dei modi per tradurre l'attenzione verso l'ambiente in una più forte forma di cooperazione tra paesi con differenti gradi di sviluppo economico e sociale; proporre delle strategie a lungo termine per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile; individuare modalità più efficaci per la gestione dei problemi ambientali da parte della comunità internazionale; contribuire a diffondere a livello globale una maggior consapevolezza delle problematiche ambientali e degli sforzi necessari per risolverle, definendo un'agenda e degli obiettivi globali (WCED, 1987).

Nel 1987 la commissione ha pubblicato il documento denominato "Our Common Future", noto anche come "Rapporto Brundtland", in cui viene formulata la ben nota definizione di sviluppo sostenibile considerato come un "processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, le traiettorie dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali sono in armonia e aumentano la capacità attuale e futura dell'umanità di soddisfare i propri bisogni e le proprie aspirazioni" (WCED, 1987). Nel rapporto vengono messe in luce le principali contraddizioni dei sistemi economici e sociali affermatisi nel pianeta: da un lato la riduzione della mortalità infantile, l'aumento dell'aspettativa di vita, la crescente alfabetizzazione e scolarizzazione; dall'altro lato, l'aumento in valore assoluto del numero di persone che soffrono la fame, l'elevato numero di persone senza acqua potabile o prive di un'abitazione sicura, il forte aumento del divario tra nazioni ricche e nazioni povere, la desertificazione, la deforestazione e così via.

Il documento contiene anche una serie di indicazioni e suggerimenti, formulati dalla commissione in relazione ai problemi sopra menzionati, che toccano i più ampi campi dell'economia e della società. Dal ruolo dell'economia internazionale, alle sfide che riguardano la crescita demografica, le risorse umane, la sicurezza alimentare, gli ecosistemi, l'industria, la produzione di energia e l'urbanizzazione. In sintesi, oltre ad essere uno dei primi tentativi con cui la comunità internazionale, i governi e le imprese sono stati chiamati ad affrontare da un punto di vista globale le problematiche legate allo sviluppo, il Rapporto Brundtland costituisce anche un primo esempio di definizione di una agenda mondiale, basata su obiettivi comuni e di lungo periodo, per indirizzare e coordinare gli sforzi internazionali verso scopi condivisi.

Come si approfondirà in seguito, il report ha rappresentato un imperativo per la comunità internazionale affinché fosse creato un consesso globale che affrontasse effettivamente le problematiche emerse; l'invito è stato colto nel giugno del 1992 quando le Nazioni Unite si sono riunite in occasione del Summit della Terra di Rio de Janeiro e hanno pubblicato l'Agenda 21, uno dei primi esempi di un programma globale per lo sviluppo sostenibile.

Infine, il Rapporto Brundtland ha avuto anche il merito di alimentare in seno alla comunità accademica il dibattito sul concetto di sostenibilità, evidenziando la necessità di farne emergere una definizione condivisa sia sul piano teorico, sia sul piano pratico (Bolis et al., 2014).

Il dibattito sul concetto di sostenibilità è sorto originariamente in stretto legame con l'ecologia, la considerazione degli aspetti ambientali e la riflessione sui concetti di capacità portante di un sistema, di capitale critico naturale, di irreversibilità ed incertezza. Secondo questo primo filone interpretativo la gestione delle risorse naturali rinnovabili si dice sostenibile quando viene tenuta in considerazione la loro capacità di rigenerazione e quando il loro uso non eccede il limite dato dalla capacità portante (o "*carrying capacity*") del sistema ecologico. Con il concetto di capacità portante del sistema ecologico si intende la capacità dell'ambiente e delle sue risorse di sostenere un certo numero di individui (Lanza, 1997; Rees, 1996).

I casi di inadeguata gestione della capacità portante di un sistema hanno contribuito ad aumentare l'attenzione verso queste dinamiche; un esempio è quello dell'Isola di Pasqua, che ha sperimentato un repentino collasso socioeconomico causato dal superamento della capacità portante del sistema naturale (chiuso) dell'isola.

La considerazione dell'ambiente come aspetto primario da cui solo successivamente derivano gli aspetti sociali ed economici, si ritrova nella definizione di "società sostenibile" data da Coomer, secondo cui "una società sostenibile è quella che vive entro i limiti auto-perpetuanti del proprio ambiente. Non è una società a crescita zero ma piuttosto una società che riconosce i limiti della crescita e individua modalità di crescita alternative" (Coomer, 1979). In questa prospettiva, la sopravvivenza della specie umana dipende dalla convivenza con i sistemi naturali e dall'equilibrio tra gli effetti delle azioni umane e la capacità portante di questi sistemi (Bologna, 2008).

Un altro filone teorico, quello dell'economia dell'ambiente, poggia le basi sulle teorie economiche neoclassiche e sull'integrazione della variabile ambientale all'interno del sistema economico. In questa prospettiva il benessere dell'essere umano dipende dallo stato dell'ambiente in cui egli vive e dalla qualità delle risorse naturali a sua disposizione. Le risorse naturali sono considerate alla stregua di "commodities ambientali" e sono gestite per raggiungere l'efficienza economica del sistema, mediante la ricerca di soluzioni ottime ai problemi di allocazione delle risorse (Wiesmeth, 2012). Come si vedrà più avanti, questo tipo di approccio, che tende a definire un prezzo per le risorse naturali, si ricollega alla prospettiva nota in letteratura con il nome di "sostenibilità debole".

Un'altra prospettiva è quella offerta dall'economia ecologica che è fondata sulla visione del mondo come di un sistema chiuso, "spaceship earth" per usare l'espressione coniata da Boulding, in cui non può esistere la crescita materiale o quantitativa perpetua. La sostenibilità, in questa visione, è strettamente legata all'efficiente allocazione di risorse scarse, alla conservazione degli equilibri ecologici, alla considerazione della capacità portante del pianeta e, mutuando un concetto proprio della prospettiva della sostenibilità forte che si vedrà in seguito, all'insostituibilità tra capitale artificiale e capitale naturale (Bologna, 2008). Appartengono a questa visione i contributi di noti bioeconomisti come quello di Georgescu-Roegen che introduce in economia la legge dell'entropia in base alla quale un sistema chiuso, senza scambi con l'esterno, tende al disordine e alla propria degradazione. Questo processo unidirezionale ed irreversibile, che consiste nel passaggio da uno stato di bassa ad uno stato di alta entropia, è applicabile al "sistema-mondo" ed obbliga l'umanità a adottare modalità di gestione delle risorse del pianeta che garantiscano l'ordine ed il mantenimento di un basso livello di entropia (Georgescu-Roegen, 1971).

Sul solco tracciato dall'economista rumeno si inserisce Herman Daly, il quale sostiene che il mondo è un "sistema a stato stazionario" in cui è possibile sperimentare solo lo sviluppo qualitativo e non l'aumento quantitativo delle risorse. Il problema della sostenibilità in questa prospettiva risulta essere la conservazione dello stock di risorse naturali e degli equilibri ecologici che consentono la vita umana, in una prospettiva che tenga conto dell'irreversibilità del processo di distruzione del capitale naturale e della sua insostituibilità con le altre tipologie di capitale (Daly, 1991).

Parzialmente in contrasto con il puro concetto di sviluppo sostenibile ma legata al tema della sostenibilità è la corrente di pensiero che ruota attorno al concetto di “decrescita” (o décroissance nella corrispondente traduzione francese). Secondo i principali autori di questa corrente, come Latouche o Schneider, si può parlare di decrescita sostenibile, ossia di un’equa riduzione di produzione e consumi, attuata volontariamente, democraticamente ed in maniera progressiva a livello locale e globale, per migliorare il benessere degli esseri umani e gli equilibri ecologici nel breve e nel lungo periodo (Latouche, 2010 e Schneider, 2010).

Gli autori pongono l’accento sugli aspetti culturali e politici della teoria, in particolare, Latouche fa riferimento alla necessità di dismettere l’economia come ragione fondante dei sistemi sociali attuali, che a suo dire perpetuano l’arricchimento di pochi (detentori del capitale) a scapito dei molti. L’autore invoca “l’abbandono di una religione: la religione dell’economia, della crescita, del progresso e dello sviluppo” (Latouche, 2010). In questa corrente di pensiero si inserisce la critica agli strumenti tradizionali di misurazione della ricchezza delle nazioni, come il Prodotto Interno Lordo, giudicato incapace di cogliere pienamente o restituire una misura veritiera dello stato di benessere delle persone (Schneider, 2010).

Un altro contributo di rilievo nel dibattito attorno ai concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile proviene da Wackernagel e Rees (1996) che hanno coniato il termine “ecological footprint” per indicare un sistema di misurazione della capacità portante di un ambiente; l’impronta ecologica è “la misura del carico imposto da una specifica popolazione sulla natura. Essa rappresenta il terreno necessario per sostenere i livelli di consumo delle risorse e di produzione di rifiuti di quella popolazione” (Wackernagel e Rees, 1996). Secondo gli autori, gli esseri umani hanno generato un impatto, in termini di consumo di risorse e di generazione di rifiuti, che il pianeta non è in grado di sopportare. Effettivamente, per sostenere i livelli di consumo e di produzione di rifiuti registrati nell’anno 2019 sarebbe necessaria una superficie pari a 1,75 volte quella della Terra, un modo alternativo per dire che l’umanità sta sfruttando il pianeta al 175% del suo massimo potenziale (www.overshootday.org).

Anche secondo questa corrente di pensiero, lo sviluppo sostenibile è quello che tiene conto della necessità di ridurre il consumo delle risorse naturali, il cui esaurimento non consentirebbe l’esistenza della vita umana; tenendo però conto della natura

competitiva dell'essere umano si rende necessario adottare a livello globale un approccio cooperativo per raggiungere una soluzione di lungo periodo al problema della sostenibilità (Wackernagel e Rees, 1996).

Una rassegna di alcuni interessanti contributi, emersi a ridosso della pubblicazione del Rapporto Brundtland, è presentata da Berke e Conroy (2000), docenti di pianificazione urbana ed ambientale che hanno posto l'accento sul rapporto tra lo sviluppo sostenibile e la pianificazione. In "*Are we planning for sustainable development?*" nel paragrafo intitolato "*Defining Sustainability Development*" si evidenzia la necessità di definire ed elaborare con maggior puntualità il concetto di sviluppo sostenibile che rischia altrimenti di scadere nella banale "considerazione comune della sostenibilità come di qualcosa di buono alla pari dei concetti di libertà o qualità della vita" (Beatley and Manning, 1988, in Berke e Conroy 2000).

Campbell (1996, in Berke e Conroy 2000), che sottolinea la vulnerabilità del concetto di sviluppo sostenibile alle critiche di "vago idealismo", definisce lo sviluppo sostenibile come la "capacità di un sistema di riprodursi nel lungo periodo", intendendo con questo la capacità di prevedere e plasmare lo sviluppo, identificando i bisogni attuali e futuri delle comunità, assicurandone il soddisfacimento e consentendo alle comunità di "rigenerarsi" nel rispetto del principio di equità.

Una caratteristica fondamentale attribuita allo sviluppo sostenibile è il bilanciamento dei valori economici, sociali ed ambientali attraverso il coordinamento e la negoziazione fra le parti; questo bilanciamento è necessario ad assicurare la contemporanea presenza di un ambiente favorevole alla vita umana, di processi di cambiamento e sviluppo e di equità ed inclusione nelle comunità (Kaiser et al., 1995, Neuman, 1999 in Berke e Conroy, 2000). Berke e Conroy sottolineano anche la necessità per le comunità di collegare i problemi locali a quelli globali, andando oltre agli interessi individuali e tenendo conto dei bisogni globali (Mega, 1996 in Berke e Conroy, 2000); gli autori, inoltre, evidenziano come la dinamicità del processo dello sviluppo economico imponga di indagare e rivalutare costantemente i bisogni attuali ed emergenti delle comunità e i piani di attività necessari al loro soddisfacimento.

Tutti questi elementi, complessivamente considerati, hanno portato gli autori a definire lo sviluppo sostenibile come quel "processo dinamico in cui le comunità prevedono e soddisfano i bisogni delle generazioni attuali e future secondo modalità che

consentono la riproduzione, oltre che il bilanciamento, dei sistemi sociali, economici ed ecologici locali, e legano le azioni intraprese a livello locale alle problematiche globali" (Berke e Conroy, 2000).

Dalla lettura e dall'analisi dei principali contributi emersi nel dibattito attorno al tema dello sviluppo sostenibile è possibile ricavare tre conclusioni (Bolis et al., 2014):

- Lo sviluppo sostenibile è direttamente collegato alle problematiche ambientali e alle limitazioni poste dalla scarsità delle risorse naturali all'economia, alla società e al soddisfacimento dei bisogni umani;
- Lo "sviluppo sostenibile è un concetto antropocentrico" che mira alla conservazione della specie umana e al mantenimento di un equo livello di benessere dell'umanità;
- Lo sviluppo sostenibile richiede un cambio di paradigma etico e valoriale nei processi decisionali umani, il passaggio da una prospettiva individualistica ad una prospettiva collettivistica e l'affermazione di valori come la democrazia, l'uguaglianza, l'equità e la giustizia.

1.2 Il concetto di Sostenibilità

Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono concetti intimamente legati, essendo il primo la condizione implicita ed ineludibile del secondo, e denotano entrambi una forte dinamicità; come si è visto per lo sviluppo sostenibile, anche il concetto di sostenibilità si è spostato da una visione incentrata principalmente sugli aspetti ecologici verso quella visione più globale, oggi riconosciuta, in cui vengono considerate anche la dimensione sociale ed economica. Le principali evoluzioni e le diverse prospettive presenti in letteratura sul concetto di sostenibilità sono già state affrontate nel paragrafo precedente con la presentazione del dibattito sul concetto di sviluppo sostenibile; in questo paragrafo si intende ribadire il significato del termine "sostenibilità", chiarire qual è stato il momento in cui il tema della sostenibilità è entrato nell'agenda della comunità internazionale ed infine presentare la distinzione tra sostenibilità debole e sostenibilità forte.

La definizione presentata nel Rapporto Brundtland di sviluppo sostenibile, quale processo in grado di assicurare il soddisfacimento dei “bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità di quelle future di soddisfare i propri”, va considerata nelle sue tre dimensioni: economica, sociale ed ambientale (Nazioni Unite, 2015). Questa triplice natura del concetto di sviluppo sostenibile si fonda sul concetto di sostenibilità, che diversi contributi hanno cercato di concettualizzare convergendo in larga misura sulla sua articolazione nelle tre dimensioni costitutive:

- la sostenibilità ambientale, incentrata sull’uso delle risorse naturali e sul rispetto dei vincoli posti dalla capacità di rigenerazione dei sistemi bio-ecologici;
- la sostenibilità economica, incentrata sulla riduzione delle esternalità negative generate dalle attività di business volte alla profittevole produzione di beni e servizi;
- la sostenibilità sociale, incentrata sul miglioramento delle condizioni di vita degli esseri umani.

Va ricordato però che la sostenibilità non è da considerarsi come semplice somma di queste tre dimensioni costitutive ma piuttosto come il “risultato di un’azione integrata” che, grazie alle reciproche interconnessioni esistenti tra le cosiddette tre “E”, ecologia, equità ed economia, porta alla generazione di importanti sinergie (Mio, 2013).

Il termine “sostenibilità” è usato per indicare quella condizione di “equilibrio esistente tra un artefatto e l’ambiente in cui esso è inserito”; questa condizione di equilibrio è resa possibile dall’assenza di reciproci effetti dannosi che possono nascere dall’interazione tra l’artefatto ed il suo ambiente di supporto (Faber et al., 2005). Se l’artefatto considerato è lo sviluppo economico, questo può essere definito sostenibile quando è realizzato tenendo conto dei limiti posti dall’ambiente e preservando le risorse naturali (Meadows et al. in Faber et al., 2005).

Come si è già visto, il termine “sostenibilità” è stato inizialmente introdotto nel dibattito in riferimento ai problemi derivanti dal rapporto tra lo sviluppo economico e il deterioramento del sistema ecologico globale (Chiesa in Faber et al. 2005). A partire dagli anni ’70 il ruolo dell’ambiente e delle risorse naturali viene riconosciuto come fondamentale per l’economia globale ed iniziano ad emergere nella prassi le prime preoccupazioni legate alla sostenibilità del modello di sviluppo economico e sociale tradizionale.

Nel dibattito aperto nel 1972 con la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano di Stoccolma, istituita per definire una "prospettiva e dei principi comuni per guidare i popoli del mondo verso la preservazione e la valorizzazione dell'ambiente umano", l'attenzione globale era principalmente rivolta alle risorse naturali e alla loro capacità di rigenerazione. Fu in questo contesto e sulla scorta di questa visione fortemente ecologista che il concetto della sostenibilità venne posto per la prima volta all'attenzione internazionale nel corso della conferenza (Nazioni Unite, 1972). Nella concezione di sostenibilità emersa da Stoccolma, fortemente legata alla dimensione ecologica, era comunque già chiaro il suo stretto legame con lo sviluppo economico. Infatti, nel preambolo della Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente si legge che la conservazione ed "il miglioramento dell'ambiente è una questione di capitale importanza che riguarda il benessere dei popoli e lo sviluppo economico del mondo intero", un concetto riaffermato al Principio 4 della Dichiarazione in cui si afferma che "(…) la conservazione della natura, e in particolare della flora e della fauna selvatica, deve avere un posto importante nella pianificazione per lo sviluppo economico" (Nazioni Unite, 1972).

Sempre nel 1972, la pubblicazione del "Rapporto sui limiti dello sviluppo", commissionato dal Club di Roma al Massachusetts Institute of Technology di Boston, contribuì ad aumentare notevolmente l'attenzione e l'interesse globale sulle tematiche della sostenibilità, soprattutto a causa delle conclusioni a cui erano giunti gli autori dello studio. Sulla base delle previsioni fatte, emersero tre conclusioni principali: la prima stabiliva che, se la crescita della popolazione, dell'inquinamento e di altri trend globali fosse continuata allo stesso livello del tempo, in soli cento anni si sarebbero raggiunti ed oltrepassati i limiti del pianeta, con il conseguente collasso della popolazione e della capacità industriale del mondo. La seconda e la terza conclusione stabilivano che la crescita dei trend globali poteva essere modificata, permettendo all'umanità di raggiungere un equilibrio ecologico ed economico sostenibile nel futuro, ma che la probabilità di successo sarebbe stata tanto maggiore quanto più immediato fosse stato il cambio di rotta (Meadows et al., 1972).

A questa fase, in cui la concezione della sostenibilità conservava una preponderante matrice ambientale ed il rapporto tra le risorse naturali e il loro sfruttamento era visto come il principale problema ad essa legato, è seguita la pubblicazione del Rapporto

Brundtland che, come si è visto sopra, ha contribuito a ridefinire i concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile nel modo in cui sono stati qui presentati.
In riferimento al concetto di sostenibilità è importante presentare la distinzione emersa in letteratura tra sostenibilità debole e sostenibilità forte; distinzione che ha arricchito il dibattito sulla necessità da parte dei decisori di considerare o meno la "sostenibilità forte" come l'unica utile al perseguimento dello sviluppo sostenibile a livello globale (Pelenc J. et al., 2015a).
Nella prospettiva della sostenibilità debole il capitale naturale ed il capitale artificiale (vale a dire quello prodotto dall'uomo) sono perfettamente sostituibili e non ci sono differenze sostanziali tra i benefici da essi generati (Neumayer, 2003); il problema della sostenibilità si sostanzia nella necessità di mantenere e se possibile aumentare il valore totale dello stock di capitale, inteso come la somma del capitale artificiale, naturale ed etico-culturale, a disposizione delle generazioni future (Solow, 1991). In questa prospettiva lo sfruttamento delle risorse ambientali è ricompensato dalla massimizzazione del ritorno economico mentre il progresso tecnologico consente di risolvere i problemi ambientali generati dalle attività umane.
Secondo gli economisti neoclassici, teorici della sostenibilità debole, il capitale (comunemente inteso) può sostituire tutte le forme di capitale naturale esistenti per mezzo dell'innovazione tecnologica. Il progresso tecnologico, infatti, sarebbe incentivato dalle leggi del mercato: il progressivo aumento del prezzo delle risorse naturali (scarse) si tradurrebbe nel loro minor consumo e nella ricerca di beni e servizi sostituti (Simon, 1981).
Nella prospettiva della sostenibilità forte, invece, il capitale naturale e le altre tipologie di capitale sono difficilmente sostituibili ed esiste un fondamentale problema di sostenibilità legato alla necessità di conservare il capitale naturale, considerato insostituibile, per le necessità delle generazioni future. Secondo questa visione, alcuni elementi del capitale naturale, che interagendo tra di loro costituiscono l'ecosistema mondiale, sono considerati critici per il benessere e la vita stessa dell'essere umano (Pelenc et al., 2015a). Le funzioni ecologiche e lo stock di risorse naturali del pianeta non sono in alcun modo sostituibili dai beni prodotti dall'uomo o da risorse di tipo sociale o economico; per questo motivo il consumo delle risorse naturali da parte dell'uomo non deve eccedere la loro capacità di rigenerazione (Daly, 1991).

In Pelenc et al. (2015a) la sostenibilità forte è considerata, tra le due, come l'unica prospettiva da adottare per il futuro: la tesi degli autori muove dall'affermazione dell'insostituibilità del capitale naturale per giungere alla definizione di "capitale critico naturale". Le motivazioni a sostegno dell'insostituibilità del capitale naturale sono le seguenti: la differenza qualitativa esistente tra capitale naturale e artificiale, tale per cui la distruzione del primo risulta essere un processo irreversibile; l'incertezza circa gli effetti dell'azione umana sull'ambiente, che imporrebbe una gestione precauzionale delle risorse naturali; il fatto che i beni manufatti (vale a dire il capitale artificiale) derivano dal capitale naturale; il principio dell'equità intergenerazionale che impone di conservare il capitale naturale per le necessità delle generazioni future. Queste considerazioni portano alla definizione di "capitale critico naturale", che è quella particolare configurazione di capitale naturale in grado di generare dei "servizi ecosistemici" considerati critici per il benessere e la vita stessa dell'essere umano. Esempi pratici dei benefici generati per l'umanità dagli ecosistemi sono il ciclo dei nutrienti, la produzione di cibo, l'impollinazione, l'acqua potabile, la regolazione delle maree e così via (Millennium Ecosystem Assessment, 2005).
In questo elaborato si condivide il paradigma della sostenibilità forte, soprattutto in riferimento agli obiettivi derivanti dall'adozione di questo approccio che sono la "conservazione del capitale economico, ambientale e sociale attraverso l'uso efficiente delle risorse e la sostituzione delle risorse non rinnovabili con quelle rinnovabili" (Oliveira Neto et al., 2018).

1.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa

Fin qui sono stati chiariti gli aspetti teorici dei concetti di sostenibilità e di sviluppo sostenibile, ne sono state presentate le definizioni più riconosciute ed evidenziate le principali tappe evolutive; le ricadute pratiche di queste nozioni e le iniziative di carattere internazionale che hanno contribuito alla loro effettiva trasposizione e diffusione nella prassi saranno approfondite in seguito. Per ora si intende procedere con lo studio del concetto di Corporate Social Responsibility e della sua evoluzione. Nel testo, come in tutto l'elaborato, le locuzioni "corporate social responsibility" e

“responsabilità sociale d’impresa” e gli acronimi “CSR” ed “RSI” sono perfettamente intercambiabili ed usate per indicare lo stesso concetto.

Si può osservare come già nella definizione di impresa proposta da Gino Zappa, fondatore degli studi sull’economia aziendale a Venezia e punto di riferimento per la stessa scienza economica, è possibile leggere un riferimento ante-litteram al concetto di sostenibilità dell’impresa; quest’ultima, infatti, è definita come un “istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza” (Zappa, 1956). In questa definizione il fine dell’impresa non è solamente quello di soddisfare i bisogni umani in maniera estemporanea o per un lasso di tempo determinato, ma è anche quello di soddisfare tali bisogni assicurando la continuità e la sostenibilità dell’impresa stessa nel lungo periodo.
Considerando i contributi provenienti dalle branche della strategia e del marketing, si può osservare che il rapporto tra il soddisfacimento dei bisogni umani e la sostenibilità dell’impresa è mediato dall’attività di creazione di valore. In tal senso, l’impresa è tesa alla “continuazione della propria esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico” (Guatri e Vicari, 1944). Verso la creazione di valore, oggi riconosciuta in letteratura come la finalità precipua dell’impresa, sono indirizzati “l’orientamento strategico, l’organizzazione e gli strumenti di cui dispone l’impresa” (Mio, 2013).
Sul tema della creazione di valore si tornerà a brevissimo con la distinzione tra *shareholder* e *stakeholder value*, dal momento che sulle differenze esistenti tra i due approcci si è incastonato buona parte del dibattito accademico sul vero significato del concetto di responsabilità sociale d’impresa.
In ogni caso, la nascita del concetto di responsabilità sociale è convenzionalmente ricondotta al testo pubblicato nel 1953 da Howard Bowen dal titolo “Social Responsibilities of businessman”, in cui l’autore si interroga su quali siano le responsabilità che un uomo d’affari dovrebbe ragionevolmente assumersi nei confronti della società. Bowen afferma che la RSI “si riferisce all'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di

azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società" (Bowen, 1953).

Nei decenni seguenti, il concetto di responsabilità sociale d'impresa evolve con l'introduzione, fra i suoi aspetti chiave, della volontarietà, intesa come la necessità di spingersi oltre alle semplici previsioni poste dalla normativa vigente nel contesto di riferimento dell'impresa. A tal proposito, Keith Davis scrive che "la responsabilità sociale dell'impresa inizia dove la legge finisce. Un'impresa non è socialmente responsabile se rispetta semplicemente i requisiti minimi di legge" (Davis, 1973).

In tempi molto più recenti è emersa anche la concezione di "cittadinanza d'impresa" che si basa sull'applicazione alle imprese del concetto di cittadinanza comunemente riferito agli individui. In questa prospettiva i diritti e doveri di cittadinanza dell'impresa sono circoscritti alle attività economiche svolte e attengono alla responsabilità nei confronti dell'ambiente e della comunità in cui opera l'impresa, obbligata a contribuire al benessere generale e alla giustizia sociale (Garriga & Melé, 2004 e Freeman & Werhane, 2005).

Ma i principali sviluppi del concetto di RSI possono comunque essere ricondotti al dibattito sorto tra due filoni teorici, quello neoclassico e quello istituzionalista, che contrappongono due visioni diverse dell'impresa e del suo ruolo all'interno della società. Alla prospettiva neoclassica appartiene la teoria "friedmaniana" secondo la quale l'impresa, soggetta ai meccanismi dettati dal mercato, ha come scopo principale la massimizzazione del profitto per i propri azionisti e l'allocazione efficiente di risorse scarse. Per contro, nella prospettiva istituzionalista, in cui rientra la teoria "freemaniana", il ruolo del mercato è ridimensionato, o meglio completato, dalla presenza di istituzioni che proteggono gli interessi dei gruppi sociali e pongono regole diverse da quelle stabilite dal mercato. Lo scontro fra questi due filoni teorici ricalca la contrapposizione tra due diversi approcci, quello dello shareholder value e dello stakeholder value, che identificano destinatari diversi del valore generato dall'attività d'impresa e che qui si presentano per introdurre alla distinzione tra prospettiva neoclassica e prospettiva istituzionalista.

Nell'approccio dello shareholder value, i manager devono rispondere pressoché esclusivamente agli azionisti, che sono considerati i legittimi destinatari del valore generato dall'impresa e che hanno come obiettivo la massimizzazione del ritorno

economico dell'investimento. La misurazione del valore creato dall'impresa può avvenire mediante l'uso di indicatori di natura quantitativa e finanziaria che lasciano poco spazio alle considerazioni di lungo periodo e alle logiche extrafinanziarie. Come si è detto, appartiene a questo filone di ragionamento la visione di Milton Friedman secondo cui "l'impresa ha una ed una sola responsabilità sociale – quella di utilizzare le proprie risorse ed investire in attività volte esclusivamente ad aumentare i propri profitti, impegnandosi a competere apertamente e liberamente, senza inganno e nel rispetto delle leggi" (Friedman, 1962 e 1970).

Nell'approccio dello stakeholder value i destinatari del valore generato dall'impresa non sono solo gli azionisti ma tutti i suoi stakeholder, definiti come "quegli individui o gruppi di persone che contribuiscono, volontariamente o involontariamente, alla capacità e alle attività di creazione di valore di un'impresa e che ne sono i potenziali beneficiari e/o portatori di rischio" (Post et al., 2002). Freeman definisce lo stakeholder come "qualsiasi individuo o entità che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, policy e rapporti lavorativi" (Freeman, 1984). Nonostante alcuni contributi tendano ad individuarne diversi, comprendendo fra gli altri anche i sindacati, i governi e le autorità di regolamentazione, sono comunemente riconosciute cinque categorie fondamentali di stakeholder: gli azionisti (o proprietari dell'impresa), i clienti, i dipendenti, i fornitori e le comunità locali (Evan e Freeman, 1988). Nell'approccio dello stakeholder value, l'obiettivo del management deve essere quello di bilanciare la massimizzazione del profitto con la capacità di sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, allargando la platea di soggetti ai quali essa deve rendere conto nello svolgimento delle proprie attività (Smith, 2003).

1.3.1 Prospettiva neoclassica vs prospettiva istituzionalista

Nella visione neoclassica, in cui è accolto l'approccio dello shareholder value, la RSI è ammessa solo se può contribuire a generare degli effettivi benefici per l'impresa in termini di maggiori profitti attuali o futuri. In questo approccio, che viene definito "strumentale", la responsabilità d'impresa assume valenza strategica solo quando l'adozione di comportamenti socialmente responsabili mira al raggiungimento degli

interessi dell'impresa. Il pensiero neoclassico, su cui si fonda questa prospettiva, ruota attorno all'idea di *homo oeconomicus,* amorale e perfettamente razionale, il cui fine principale è la soddisfazione dei propri bisogni e la massimizzazione della propria funzione di utilità in un contesto di mercato perfetto (Gaffeo et al. 2015).

La prospettiva istituzionalista, in cui è accolto l'approccio dello stakeholder value, si basa sulla concezione dell'impresa come di un'istituzione che non persegue solamente l'obiettivo del profitto, che deve contribuire allo sviluppo sociale ed economico del contesto in cui opera, che contribuisce alla massimizzazione dell'utilità collettiva e che interagisce con gli altri soggetti attraverso relazioni diverse da quella dello scambio di mercato. In questo filone si inserisce anche il contributo di Carroll (1979) per cui l'impresa è chiamata a rispondere a quattro forme di responsabilità:

- Economica, che attiene al perseguimento del profitto, alla creazione di valore e alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo;
- Legale, che rimanda al rispetto delle leggi e delle regole in vigore nel contesto socioeconomico di riferimento;
- Etica, che attiene all'obbligo di operare con giustizia, equità ed imparzialità nel rispetto di valori e norme sociali non espressamente codificate in leggi;
- Filantropica, che attiene all'elargizione volontaria di contributi verso alcuni stakeholder nella forma di donazioni o sponsorizzazioni.

Come si è detto, all'interno del filone istituzionalista la teoria di maggior rilievo è quella elaborata da Robert Freeman, secondo il quale l'impresa deve tener conto di quei soggetti che subiscono le conseguenze delle sue attività pur non avendo il potere di influenzarne le decisioni o modificarne i processi.

In questa teoria vige il cosiddetto principio di interdipendenza tra l'azione di business e l'azione di responsabilità sociale; di conseguenza, l'approccio multistakeholder assume una valenza strategica per l'impresa in quanto contribuisce ad assicurare la generazione di profitti nel lungo termine e a garantire il successo dell'impresa. Il processo di formulazione e di implementazione della strategia dipende anche dalla collaborazione e dal coinvolgimento dei diversi stakeholder (Freeman e Evan, 1988).

All'interno del filone teorico istituzionalista, sulla scorta degli studi di Donaldson e Dunfee, Lorenzo Sacconi ha elaborato la teoria del contratto sociale definendo la responsabilità sociale d'impresa come "un modello di governance allargata, in base

alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder" (Sacconi, 2004). Sulla base di questi doveri fiduciari l'impresa deve rispondere ai propri portatori d'interesse delle ricadute e degli effetti che essa produce nei loro confronti, valutando gli interessi di tutti i propri stakeholder.

Nella concezione di Sacconi (2000) l'impresa si regge sulla cooperazione tra i suoi diversi portatori di interesse che cooperano alla luce di un contratto sociale, articolato su due livelli, che definisce diritti e doveri di tutti gli stakeholder. Il contratto di primo livello sancisce il patto tra tutti gli stakeholder a seguire una strategia congiunta per la produzione di surplus e per la sua equa distribuzione; il secondo contratto individua quella categoria di stakeholder, che ha sostenuto l'investimento maggiore, cui è concesso il diritto di proprietà e controllo e che è chiamata a gestire l'impresa nel rispetto del dovere fiduciario assunto nei confronti degli altri stakeholder. In questa visione d'impresa la RSI costituisce quel meccanismo di governance che permette di definire, gestire e rispettare il contratto equo su cui l'impresa stessa si fonda.

Evidenziati i principali contributi emersi nel corso degli anni nel dibattito sulla vera natura della responsabilità sociale d'impresa, si può affermare che oggi, in una prospettiva di sostenibilità, le imprese dovrebbero adottare l'approccio dello stakeholder value mirando ad una creazione di valore che sia rivolta a tutti i soggetti portatori di interessi verso l'impresa, considerando che quest'ultima deve quindi agire in modo responsabile nel proprio contesto socio-economico di riferimento, adottando una prospettiva di lungo termine e considerando la natura multidimensionale del concetto di valore (Mio, 2013). Le imprese sono chiamate ad adottare il cosiddetto "triplice approccio" e a valutare il successo delle proprie performance sulla base della *Triple Bottom Line*, ossia cercando di massimizzare congiuntamente le performance economiche, ambientali e sociali e valorizzando l'importanza dei propri rapporti con tutti gli stakeholder di riferimento (Elkington, 1997).

Nella direzione di accogliere la prospettiva dello stakeholder value sembrano dirigersi le grandi società per azioni statunitensi con la recente pubblicazione della "Statement on the Purpose of a Corporation" firmata da 181 amministratori delegati che si impegnano a guidare le proprie aziende a beneficio di tutti gli stakeholder: azionisti, clienti, dipendenti, fornitori e comunità. La dichiarazione è pubblicata da Business

Roundtable, l'associazione che riunisce gli amministratori delegati delle aziende leader negli Stati Uniti con un totale di 15 milioni di dipendenti, 296 miliardi di dollari di dividendi e 7.000 miliardi di dollari di fatturato, e ridefinisce quelli che sono gli impegni fondamentali assunti dalle aziende nei confronti degli stakeholder:

- offrire valore ai propri clienti mediante la soddisfazione dei loro bisogni;
- investire nei dipendenti garantendo una retribuzione equa, un'adeguata formazione e lo sviluppo di nuove competenze e favorendo la diversità, l'inclusione, il rispetto e la dignità;
- trattare in modo equo e etico con i propri fornitori;
- supportare le comunità in cui operano adottando pratiche sostenibili e a protezione dell'ambiente;
- generare valore a lungo termine per gli azionisti.

Questo tipo di impegno a generare valore per tutti gli stakeholder è riconosciuto dagli stessi firmatari come essenziale per il "successo futuro delle aziende e delle comunità" (Business Roundtable, 2019).

1.3.2 Una definizione condivisa di Responsabilità sociale d'impresa

In sintesi, dall'esame delle principali evoluzioni ed interpretazioni del concetto della responsabilità sociale d'impresa è emersa la sostanziale contrapposizione tra due filoni teorici principali: quello neoclassico e quello istituzionalista. Nella prima prospettiva la finalità sociale dell'impresa si esaurisce con il perseguimento del profitto a vantaggio degli azionisti e la RSI è esercitata con il fine di accrescere i benefici attuali o futuri dell'impresa; nella prospettiva istituzionalista, in cui l'impresa è considerata un'istituzione economica e sociale con finalità addizionali alla sola massimizzazione del profitto, la RSI è considerata un modello di gestione dell'impresa che consente di soddisfare i bisogni e le aspettative di tutti i suoi stakeholder.

Oggi, è comunemente accettata la definizione di responsabilità sociale d'impresa proposta dall'Unione europea; in essa molto spazio è dato alle fondamenta teoriche e ai concetti maturati all'interno del filone istituzionalista, con particolare riferimento alla

necessità di ampliare la platea di soggetti che l'impresa deve considerare nella gestione delle proprie attività.

Nella definizione formulata dalla Commissione Europea la RSI consiste "nell'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. (…) Andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese [possono] aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (..) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività"(Commissione Europea, 2001).

Nel 2011 la Commissione Europea ha ribadito il significato di CSR come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" specificando che il rispetto delle normative vigenti e dei contratti collettivi tra le parti sociali sono presupposti certamente necessari ma non sufficienti per definirla appieno; infatti "per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali ed etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori". Secondo la commissione, gli obiettivi delle imprese che vogliano perseguire la responsabilità sociale sono quelli di identificare, prevenire e mitigare i possibili effetti avversi derivanti dallo svolgimento delle proprie attività e adoperarsi per creare valore condiviso tra i proprietari (o azionisti), gli altri stakeholder e la società in generale.

Il concetto di valore condiviso rimanda alla teoria elaborata da Porter e Kramer (2011), nota come *shared value theory* che fin da subito ha attirato l'attenzione del mondo accademico e del business e che costituisce la sublimazione del concetto stesso di corporate social responsibility. Quella trattata dagli autori statunitensi nell'articolo "Creating Shared Value" (2011) è una forma "nuova e migliore di capitalismo" che ha come obiettivo la contestuale creazione di valore per gli shareholder e per gli

stakeholder, intendendo con quest'ultimi i dipendenti, i collaboratori, i fornitori, i clienti e, in senso esteso, la società.

Con particolare riferimento al settore bancario si osserva che contributi recenti (Mio, 2015) hanno ricollegato il concetto di *shared value* al ruolo dell'impresa bancaria nell'economia e nella società, sottolineando inoltre che l'integrazione della CSR nel core business dell'azienda fosse di fatto un'esperienza già vissuta nel settore. Basti pensare alle radici stesse dell'attività bancaria e alle finalità sociali perseguite dalle prime istituzioni nate per supportare le iniziative imprenditoriali ed aiutare le classi più povere; ne sono un esempio i Monti di Pietà trasformatisi nel tempo in veri istituti bancari ma fondati con lo scopo di erogare microcredito alle persone in difficoltà esaltando il proprio ruolo di promotori e "co-creatori di sviluppo sociale" (Mio, 2015).

Tornando all'articolo di Porter e Kramer, va evidenziato che la creazione di *shared value* diventa una prerogativa di lungo periodo per l'impresa, legata alla sua stessa sopravvivenza, e non più un ostacolo al raggiungimento del suo successo economico. Secondo gli autori la gestione responsabile delle preoccupazioni sociali da parte dell'impresa contribuisce ad aumentarne la produttività; si pensi ad esempio ai vantaggi derivanti dalle attività di efficientamento energetico, dalla gestione responsabile delle risorse idriche, dall'attenzione verso la salute, la sicurezza e la formazione dei dipendenti. Nell'esempio presentato dagli autori, Wal-Mart, la più grande società della distribuzione al dettaglio degli USA, riducendo le emissioni di CO2 generate dal trasporto delle merci e il consumo di materiali per il confezionamento dei prodotti è riuscita, non solo a ridurre le proprie esternalità negative, ma anche a generare un risparmio di costi per 200 milioni di dollari.

Nello stesso articolo sono presentate anche una serie di implicazioni per i governi e le organizzazioni non governative, chiamate a rivedere l'approccio adottato nei confronti delle imprese, soprattutto in fase di regolamentazione. Ciò che suggeriscono gli autori è di "pensare in termini di valore (…) e di concentrarsi sui risultati piuttosto che sugli sforzi e i costi sostenuti per raggiungerli", per esempio, abbandonando quelle forme di regolamentazione ambientale del tipo "command-and-control" o basate su azioni di natura impositiva o punitiva. Gli autori propongono di adottare un approccio più "morbido" basato sulla misurazione della performance ambientale, sull'introduzione di standard, sull'istituzione di periodi transitori per l'applicazione delle nuove norme in

materia ambientale e sulla promozione di tecnologie innovative in grado di migliorare l'ambiente e la competitività delle imprese. Questi nuovi approcci risultano essere oggi utilizzati, soprattutto in ambito europeo, dai regolatori e dalle organizzazioni non governative come si avrà modo di approfondire in seguito.

Ad integrazione di quanto detto sulla definizione di CSR, va citato il contributo di Alexander Dahlsrud (2008) che, oltre a fornire un sunto delle numerose definizioni di CSR esistenti, propone un modello a cinque dimensioni che integra alle tre già note (economica, sociale ed ambientale) quella relativa agli stakeholder e quella della volontarietà. Con la prima Dahlsrud intende la previsione di una forte interazione con gli stakeholder e con la seconda l'adozione di comportamenti e azioni che vanno oltre alle semplici disposizioni di legge; si noti che entrambe queste caratteristiche sono oggi parti essenziali della definizione di responsabilità sociale d'impresa. Il contributo citato sottolinea inoltre l'importanza della relazione esistente tra l'individuazione dei livelli ottimali di performance CSR e le aspettative degli stakeholder dell'impresa: in assenza di disposizioni (anche normative) che lo determinino, devono essere gli stakeholder stessi a stabilire il livello ottimale di performance (Dahlsrud, 2008).

Questo ragionamento tuttavia va completato tenendo conto degli effetti della globalizzazione sull'ambiente di riferimento delle aziende, chiamate a relazionarsi con stakeholder nuovi e sistemi normativi nazionali differenti, oltre che ovviamente con livelli di sviluppo sociale diversi. In risposta a questi problemi, soprattutto negli ultimi decenni, si è assistito alla nascita di iniziative, agende, standard e framework globali, volti al raggiungimento di obiettivi condivisi su scala globale.

A tal proposito, si approfondiranno nel paragrafo 1.4 le principali iniziative che hanno consentito di porre all'attenzione della comunità internazionale, dei governi e delle imprese i concetti di sostenibilità e CSR.

1.3.3 Distinzione tra Charity, Responsabilità sociale d'impresa e Sostenibilità d'Impresa

Prima di addentrarsi nella rassegna delle iniziative globali per la sostenibilità, è opportuno sottolineare che nella prassi è molto diffuso l'errore di far coincidere la CSR

con quell'insieme di azioni e pratiche aziendali che si possono qualificare semplicemente come attività di filantropia o charity. Usando la nozione di "CSR identity", si può definire in estrema sintesi la responsabilità sociale d'impresa come "ciò che l'impresa fa per gli stakeholder, ossia l'insieme delle responsabilità dell'impresa in relazione alle proprie azioni e doveri verso dipendenti, clienti, fornitori, media, investitori, governi e comunità locali" (Otubanjo, 2013 in Venturelli et al. 2014). In questa, come in tutte le altre definizioni di CSR (Dahlsrud, 2008), i concetti di filantropia o *charity* sono esclusi dal confine semantico della nozione di responsabilità sociale. In particolare, per fugare ogni possibile dubbio, Marsden (2001) chiarisce che la "CSR fa riferimento (…) alla responsabilità [delle imprese] per il loro impatto totale sulle comunità in cui operano. La CSR non è una componente aggiuntiva opzionale o un atto di filantropia" (Marsden, 2001).

Esistono diverse tipologie di attività filantropiche perseguite dalle aziende: le donazioni a cause sociali, la beneficenza nei più svariati campi come l'educazione, l'arte o i servizi sociali (*monetary gifts* nella prassi statunitense), i "programmi di supporto" che prevedono l'offerta gratuita e volontaria delle prestazioni lavorative dei dipendenti o dei prodotti dell'azienda (*in kind gifts*) (Smith 2012). Costituiscono forme di filantropia aziendale le attività che implicano l'atto della donazione ad una fondazione o a una associazione benefica, o in generale a soggetti bisognosi, che sono strategicamente irrilevanti e che attengono a dinamiche sociali, ambientali od economiche non ricomprese nella sfera di responsabilità dell'impresa.

Si vuole chiudere questa analisi con un brevissimo appunto sulla distinzione tra CSR e Sostenibilità d'impresa, una questione che alimenta un certo dibattito attorno alle sfumature di due concetti che nel corso del tempo si sono reciprocamente influenzati e contaminati. Si condivide in questo lavoro la visione per cui la sostenibilità d'impresa differirebbe dalla RSI solamente per la considerazione di una più ampia responsabilità dell'impresa nei confronti della società nel suo complesso; tale responsabilità esula dai confini spaziali e relazionali posti dai legami diretti o indiretti con le attività o gli effetti delle attività dell'impresa, non limitandosi alle generazioni attuali ma estendendosi anche alle generazioni future (Van Marrewijk M., 2003).

1.4 Le iniziative globali per lo sviluppo sostenibile

A partire dalla pubblicazione del rapporto “Our Common Future”, la comunità internazionale ha riconosciuto la necessità stringente di richiamare l’attenzione dei governi nazionali sui principali problemi mondiali e di collaborare a livello globale per la definizione di un’agenda comune per lo sviluppo sostenibile. Uno dei primi passi compiuti in ordine di tempo dalla pubblicazione del Rapporto Brundtland è rappresentato dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente e lo Sviluppo (United Nations Conference on Environment and Development - UNCED) tenutasi nel 1992 a Rio de Janeiro e nota con il nome di “Summit della Terra”. L’evento ha costituito di fatto la prima conferenza mondiale sull’ambiente dei capi di stato ed è stato particolarmente prolifico sul piano degli accordi siglati, grazie alla pubblicazione dell’Agenda 21, di due dichiarazioni ONU e due convenzioni quadro.

Le Nazioni Unite per l’occasione hanno costituito la Commissione sullo Sviluppo sostenibile (Commission on Sustainable Development - CSD) per “assicurare l’effettiva realizzazione delle azioni richieste dalla UNCED, monitorare l’implementazione degli accordi a livello locale, nazionale, regionale ed internazionale” (sustainabledevelopment.un.org).

Come si è detto, i lavori del Summit della Terra hanno portato alla pubblicazione di cinque testi:

- L’Agenda 21, un piano d’azione congiunto per il XXI secolo destinato ad essere implementato a tutti i livelli (globale, nazionale e locale) dalle organizzazioni facenti parte del sistema delle Nazioni Unite, i Governi e i grandi gruppi industriali, in tutti i campi in cui l’attività umana impatti sull’ambiente;
- La Dichiarazione di Rio sull’Ambiente e lo Sviluppo che riprende e rafforza la già citata Dichiarazione di Stoccolma del 1972 stabilendo 27 principi che invitano gli stati e i governi ad impegnarsi ed agire concretamente nella direzione dello sviluppo sostenibile;
- La Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste;

- La Convenzione quadro sui cambiamenti climatici, con l'obiettivo di ridurre l'emissione di gas serra ritenuti responsabili del riscaldamento globale, che ha posto le basi per la stipula del più noto Protocollo di Kyoto del 1997;
- La Convenzione quadro sulla biodiversità, il "primo accordo globale a copertura di tutti gli aspetti della biodiversità tra cui la sua conservazione, l'uso sostenibile delle sue componenti e la giusta ed equa condivisone dei benefici derivanti dall'uso delle risorse genetiche" (www.cbd.int).

La Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, oltre ad aver contribuito al riconoscimento del problema del cambiamento climatico e degli effetti negativi delle attività umane sul clima, ha fatto da capofila per tutte le successive iniziative globali sull'ambiente e lo sviluppo sostenibile nate in seno all'organizzazione delle Nazioni Unite. Dall'entrata in vigore della convenzione nel 1994, i paesi ratificanti si incontrano annualmente per misurare i progressi fatti e dettare nuove strategie ed azioni per la gestione dei cambiamenti climatici. Alcune di queste conferenze annuali, chiamate "Conferenze delle Parti", sono particolarmente note, come la ventunesima conferenza tenutasi a Parigi nel 2015 e conosciuta con il nome di COP21, che ha dato origine all'Accordo di Parigi sul clima, "il primo accordo universale e giuridicamente vincolante sul clima mondiale adottato da 195 paesi" (www.ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_it).

Nel segno della Conferenza di Rio, nel febbraio del 1993 l'Unione europea ha lanciato il "Programma politico e d'azione della Comunità europea a favore dell'ambiente e di uno sviluppo sostenibile" intitolato "Per uno sviluppo duraturo e Sostenibile" che ha accolto le indicazioni contenute nella Dichiarazione di Rio e nell'Agenda 21 e che ha rappresentato il primo impegno dell'UE per lo sviluppo sostenibile. Il programma, che identifica cinque settori di riferimento per l'integrazione della dimensione ambientale (industria, energia, trasporti, agricoltura e turismo), ha stabilito i seguenti macro-obiettivi (www.ec.europa.eu/environment/archives/action-programme/pdf/99543_it.pdf):

1. Definizione di strategie per affrontare i temi ambientali di primaria importanza (cambiamento climatico, acidificazione, biodiversità, acqua, ambiente urbano, zone costiere e rifiuti) e per la gestione dei rischi e degli incidenti;

2. Ampliamento della gamma di strumenti di politica ambientale come “tasse, oneri, incentivi ambientali, regimi di deposito rimborsabile, sistemi di scambio di autorizzazioni, regimi di etichettatura biologica e accordi ambientali”;
3. Informazione, trasparenza nell’approccio e sviluppo del concetto di responsabilità condivisa;
4. Sostegno alla nascita di accordi globali e affermazione della dimensione internazionale come sede ideale per la gestione delle questioni globali.

La Conferenza dell’ONU sull’Ambiente e lo Sviluppo di Rio de Janeiro e l’integrazione delle problematiche dello sviluppo sostenibile nel Quinto piano d’azione dell’Unione europea in materia di ambiente rappresentano due delle più importanti iniziative a livello globale sulle tematiche della sostenibilità; esse hanno avuto il merito di avviare un lungo processo di confronto, partecipazione ed impegno globale che prosegue tutt’oggi. Di questa proficua produzione di principi, standard, framework internazionali, norme, gruppi di lavoro specializzati e accordi globali si sceglie di presentare quelli di maggior rilievo.

Fra questi, in ordine di tempo, si segnala il Global Reporting Initiative, fondato a Boston nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies con l’obiettivo di sviluppare un meccanismo di contabilità aziendale che incorporasse gli aspetti economici, ambientali, sociali e di governance all’interno di un unico framework e migliorasse la comunicazione delle performance aziendali verso gli investitori. Le “Reporting Guidelines” del GRI, che costituiscono il primo esempio di framework internazionale per la rendicontazione globale sulla sostenibilità, vengono costantemente aggiornate secondo un approccio multistakeholder; in particolare, nel 2008 vengono rilasciate le prime Linee Guida settoriali per il Settore dei Servizi Finanziari, implementate secondo un approccio di ascolto di gruppi di lavoro ed intese per “catturare l’unicità delle problematiche di sostenibilità che ciascun settore deve affrontare”.

Nell’ottobre del 2016 vengono pubblicati dal GRI i primi standard globali per la rendicontazione sulla sostenibilità che consentono a imprese, governi e organizzazioni di comunicare il proprio impatto economico, sociale e di governance verso l’esterno e misurare il proprio contributo allo sviluppo sostenibile. Gli standard GRI sono

attualmente usati da 35 paesi per la definizione delle proprie policy sulla sostenibilità e da 185 delle 250 più grandi aziende al mondo per la rendicontazione dei propri risultati (www.globalreporting.org).

Di seguito si elencano alcuni tra i vantaggi della rendicontazione non-finanziaria segnalati dal GRI:

- Migliorare l'attenzione e la comprensione di rischi e opportunità;
- Accentuare il rapporto tra performance finanziarie e non-finanziarie;
- Influenzare le strategie di lungo periodo e i business plan dell'azienda;
- Razionalizzare i processi per ridurre i costi e migliorare l'efficienza;
- Valutare la conformità delle performance non-finanziarie alle leggi, agli standard o ai codici;
- Proteggere l'azienda da rischi reputazionali evitando danni di natura ambientale, sociale o di governance;
- Confrontare le performance internamente o rispetto ad altre organizzazioni.

A questi si aggiungono "benefici esterni" come la riduzione degli impatti ESGs negativi, il miglioramento della reputazione e della fedeltà al marchio dei consumatori, la valorizzazione del patrimonio valoriale e degli *intangible assets* dell'organizzazione e la dimostrazione del livello di sensibilità aziendale rispetto al tema dello sviluppo sostenibile (globalreporting.org). Si vedrà in seguito come, in Europa, l'emanazione della direttiva 2014/95/EU sulla rendicontazione di informazioni non-finanziarie abbia dato ulteriore spinta alla *disclosure* sulla sostenibilità e alla diffusione del framework GRI.

Nel settembre del 2000 in occasione del Millennium Summit vengono presentati dalle Nazioni Unite i Millennium Development Goals, otto obiettivi globali per lo sviluppo che testimoniano la tendenza della comunità internazionale a considerare gli aspetti legati al benessere della società e alla qualità della vita umana come la salute, l'educazione o l'eradicazione della povertà, come condizioni necessarie per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile. Gli 8 obiettivi individuati sono: l'eliminazione della povertà estrema e della fame, il raggiungimento dell'istruzione primaria universale, la promozione della parità dei sessi e dell'autonomia delle donne, la riduzione della mortalità infantile, la riduzione della mortalità materna, la lotta alle malattie come

HIV/AIDS e malaria, il raggiungimento della sostenibilità ambientale e lo sviluppo di una partnership globale per lo sviluppo sostenibile (www.un.org/millenniumgoals).
Nel luglio del 2000 viene approvato il Global Compact delle Nazioni Unite che vede coinvolte oltre 9.000 aziende e 162 paesi nel mondo. Questo "patto mondiale" fra le nazioni si fonda su 10 principi nell'ambito dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e della lotta alla corruzione che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso "azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che siano responsabili e tengano conto anche delle future generazioni" (www.unglobalcompact.org).
Dal punto di vista operativo il Global Compact rappresenta un network globale di promozione della cultura della cittadinanza d'impresa, un forum per la condivisione di esperienze, criticità e opportunità legate alla globalizzazione; rappresenta,, inoltre, una piattaforma comune per l'elaborazione di policy e linee guida per la gestione di economie e politiche sostenibili. Gli obiettivi del Global Compact sono quelli di integrare i dieci principi nella strategia e nelle operazioni quotidiane delle imprese aderenti e di incoraggiare la cooperazione allo sviluppo di tutti gli stakeholder di rilievo; inoltre, il Global Compact ha recentemente integrato gli indirizzi promossi dall'ONU con la pubblicazione dell'Agenda 2030 e gli Obiettivi sullo Sviluppo Sostenibile adottati nel 2015.
Nel 2002 a Johannesburg si è tenuto il Summit Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile che ha radunato aziende, organizzazioni non governative e capi di stato e di governo per discutere degli obiettivi sfidanti legati allo sviluppo sostenibile come il miglioramento delle condizioni di vita delle persone, la conservazione delle risorse naturali, la sostenibilità della crescita demografica e la gestione del livello di consumo crescente di cibo, acqua, energia ecc.. Nella Dichiarazione di Johannesburg viene ribadito l'impegno globale per lo Sviluppo Sostenibile inteso nelle sue tre dimensioni (economica, sociale ed ambientale) e nella sua articolazione a livello locale, nazionale, regionale e globale, con particolare riferimento all'Agenda 21 ereditata dalla Conferenza di Rio. Tuttavia, è di particolare interesse la distinzione, contenuta nel Piano di Implementazione di Johannesburg, tra crescita economica e sviluppo sostenibile. In particolare, al punto III.15 del piano si legge il richiamo alla necessità di "accelerare il passaggio a modelli di produzione e consumo sostenibili che

promuovano lo sviluppo economico e sociale, nel rispetto della capacità portante dell'ecosistema, affrontando, o se necessario diminuendo, la crescita economica e il degrado ambientale attraverso l'aumento dell'efficienza nei processi produttivi e nell'uso delle risorse, la riduzione dell'inquinamento e della produzione di rifiuti" (Nazioni Unite, 2002).

In occasione della Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile del 2012, gli stati membri delle Nazioni Unite hanno posto le basi di un percorso che consentisse la definizione di un'agenda globale per il periodo 2015-2030. Questa agenda avrebbe assunto la forma di un piano d'azione, basato su Obiettivi globali per lo Sviluppo Sostenibile e in linea con l'approccio adottato per i Millennium Development Goals (www.sustainabledevelopment.un.org/rio20). Così, nel settembre del 2015, in occasione del Summit delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile, 193 paesi partecipanti all'assemblea generale dell'ONU hanno adottato il piano d'azione globale intitolato "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development" che, ad oggi, rappresenta il piano più ambizioso a livello globale per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile.

L'Agenda costituisce un "piano d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità" volto al raggiungimento di 17 obiettivi, definiti "Sustainable Development Goals (SDGs), primo fra tutti "l'eradicazione della povertà in tutte le sue forme e dimensioni". In essa si rileggono le fondamenta teoriche del concetto di sviluppo sostenibile osservate nei paragrafi precedenti: l'attenzione alle dinamiche ambientali, il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, l'adozione di un approccio internazionale e intergenerazionale, il ricorso a partnership collaborative e la volontà di raggiungere obiettivi, desiderabili per la società nel suo complesso, che bilanciano la dimensione economica, sociale ed ambientale dello sviluppo sostenibile (Nazioni Unite, 2015).

Quello dell'Agenda 2030 è un lavoro di "una portata e di un significato senza precedenti" che raggiunge un elevato livello di specificità per le differenti tematiche trattate: i 17 macro-obiettivi sono infatti articolati in 169 target (o traguardi) specifici che a loro volta presentano da uno a tre indicatori di performance che ne misurano il raggiungimento per un totale di 235 indicatori. I 17 obiettivi sono presentati nella figura 1 in chiusura al paragrafo.

L’Unione Europea ha sposato appieno l’Agenda 2030 dell’ONU e gli obiettivi dello sviluppo sostenibile adottando nel giugno del 2017 lo “European Consensus on Development”. Il testo rappresenta un framework comune per l’implementazione di azioni collaborative dell’UE e degli stati membri che integra la dimensione economica, sociale ed ambientale e che è basato sui cinque pilastri dell’Agenda 2030: persone, pianeta, prosperità, pace e partnership. (www.ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf).

Come si è visto sopra, nello stesso anno di approvazione dell’Agenda 2030, in occasione della ventunesima Conferenza delle parti (COP21) di Parigi, 195 paesi hanno firmato il primo accordo universale, giuridicamente vincolante, sul clima mondiale. Gli obiettivi indicati nell’accordo impegnano i governi dei paesi firmatari a limitare l'aumento medio della temperatura entro i 2°C per ridurre i rischi e gli impatti dei cambiamenti climatici ed avviare un processo di riduzione delle emissioni globali (www.ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_it).

Figura 1. Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile.

Sustainable Development Goals

Goal 1. End poverty in all its forms everywhere

Goal 2. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture

Goal 3. Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages

Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all

Goal 5. Achieve gender equality and empower all women and girls

Goal 6. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all

Goal 7. Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all

Goal 8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all

Goal 9. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation

Goal 10. Reduce inequality within and among countries

Goal 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable

Goal 12. Ensure sustainable consumption and production patterns

Goal 13. Take urgent action to combat climate change and its impacts*

Goal 14. Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development

Goal 15. Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss

Goal 16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels

Goal 17. Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development

* Acknowledging that the United Nations Framework Convention on Climate Change is the primary international, intergovernmental forum for negotiating the global response to climate change.

Fonte: Nazioni Unite (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* A/RES/70/1

1.4.1 Appunto sull'evoluzione dell'approccio in materia di policy ambientale

In riferimento al tema dello sviluppo sostenibile, gli strumenti di regolazione ambientale e le policy adottate a livello internazionale possono essere raggruppati in cinque

macrocategorie: le norme e i regolamenti (approccio di tipo command and control), gli strumenti basati sul mercato, gli strumenti volontari, le azioni di natura collaborativa e gli strumenti di natura educativa. Dall'approccio di tipo command and control deriva buona parte della regolamentazione ambientale attualmente in vigore, specie nel contesto europeo in cui la Commissione europea ha in realtà auspicato il progressivo abbandono di questo approccio in favore dell'adozione di una forma di responsabilità condivisa. Nell'approccio command and control rientrano le norme sulle emissioni, i divieti relativi a sostanze tossiche e gli strumenti di pianificazione del territorio, oltre che le norme promosse dal settore privato o dalle organizzazioni non governative, come ad esempio le norme ISO (Zaccai, 2012).

Gli strumenti basati sul mercato sono adottati in base al principio per cui "chi inquina paga" e contribuiscono, tramite il sistema dei prezzi, a responsabilizzare le aziende per le esternalità negative generate. Tuttavia, questi strumenti si muovono all'interno dei binari della sostenibilità debole, in cui è ammessa la sostituibilità tra capitale naturale e capitale artificiale, e per questo, anche se necessari, non risultano essere sufficienti. Rientrano in questa categoria strumenti come le tasse ambientali o la compravendita delle emissioni di gas ad effetto serra (GHGs).

Gli strumenti volontari fanno leva sull'impegno individuale di aziende, organizzazioni, cittadini ed enti pubblici e sono strumenti più flessibili che consentono un certo grado di innovazione; rientrano in questo campo metodi, procedure o codici di comportamento standardizzati che sono implementati dai soggetti su base volontaria e all'infuori degli obblighi di legge. La responsabilità sociale d'impresa rientra all'interno di questo ambito, favorendo uno sforzo collettivo delle imprese alla promozione dello sviluppo sostenibile.

Con azioni di natura collaborativa si intendono le partnership avviate a livello globale, che possono coinvolgere imprese, enti pubblici e associazioni non governative come, ad esempio, le iniziative promosse dalle Nazioni Unite. Infine, gli strumenti di tipo educativo ed informativo costituiscono la tipologia più debole di strumenti impiegati per la regolamentazione in materia ambientale; un esempio sono le etichette di efficienza energetica o le campagne di comunicazione e sensibilizzazione (Zaccai, 2012).

1.5 Un quadro di riferimento per la RSI a livello europeo

Per quanto concerne gli aspetti di natura normativa e regolamentare relativi alla responsabilità sociale d'impresa si intende tracciare i contorni di un quadro di riferimento valido per il contesto europeo.
La materia della RSI viene trattata ufficialmente dall'Unione europea a partire dal 2001 con la pubblicazione del "Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" in cui viene ufficialmente accolto il paradigma dello sviluppo sostenibile. Nel Libro Verde viene manifestata la volontà di "lanciare un ampio dibattito sui modi nei quali l'UE potrebbe promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello sia europeo che internazionale, e in particolare su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, (…). Il documento propone un approccio basato su partnership più strette nell'ambito delle quali tutti gli interessati hanno un ruolo attivo da svolgere" (Commissione Europea, 2001). La normativa di riferimento a livello europeo per la CSR è fondata essenzialmente su due contributi: la Comunicazione 681/2011 della Commissione Europea sulla "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" e la Direttiva 2014/95/UE sulla rendicontazione non finanziaria con le relative leggi nazionali di recepimento.

1.5.1 La COM 681/2011 della Commissione Europea - "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese"

La Strategia rinnovata dell'UE in materia di RSI per il periodo 2011-2014 costituisce le fondamenta su cui è costruita la politica europea in materia di responsabilità sociale d'impresa. Con essa, l'Unione ha provveduto ad allineare gli approcci comunitari in termini di RSI a quelli globali e ad esaltare l'importanza della diffusione della RSI tramite l'educazione, la formazione e la ricerca. Nel documento viene presentata la definizione di RSI già condivisa nei paragrafi precedenti e viene riaffermata la sua natura multidimensionale; vengono chiarite le materie che rientrano nel programma della RSI, ossia "diritti umani, lavoro e occupazione (formazione, diversità, parità di genere nonché salute e benessere dei lavoratori), le questioni ambientali (per esempio

la biodiversità, i cambiamenti climatici, l'efficacia delle risorse, l'analisi del ciclo di vita e la prevenzione dell'inquinamento) nonché la lotta alla corruzione. Anche il coinvolgimento e lo sviluppo delle collettività, l'integrazione delle persone disabili e gli interessi dei consumatori, compresa la privacy, rientrano nel programma della RSI" (Commissione Europea, 2011).

Nella visione europea della responsabilità sociale d'impresa è confermato l'approccio multi-stakeholder, dove i "soggetti interessati" individuati dalla Commissione risultano essere "i sindacati e le organizzazioni della società civile (…) i consumatori e gli investitori (…) i media, le autorità pubbliche e questi altri soggetti interessati [che] dovrebbero far prova di responsabilità sociale, anche nelle loro relazioni con le imprese".

Nella stessa comunicazione viene declinato un programma d'azione in otto punti contente gli impegni assunti dalla Commissione e i suggerimenti per imprese, Stati membri e altri gruppi di soggetti interessati. Gli otto punti possono essere così riassunti: promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche; miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese; miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione; aumento del "premio di mercato" per la RSI; migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali; ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca; accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI; migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI.

La Commissione invita esplicitamente le imprese a considerare le linee guida e i principi stabiliti dalle organizzazioni internazionali, in particolare le linee guida OCSE per le Imprese Multinazionali, il Global Compact, la norma ISO 26000 "Guida alla responsabilità sociale", la "Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale" dell'OIL e i principi guida dell'ONU su imprese e diritti umani.

Nell'implementazione della strategia per la RSI l'Unione europea e gli stati membri si sono avvalsi di strumenti di policy di diversa natura suggeriti dalla Commissione: dai tradizionali strumenti di natura economico-finanziaria come sgravi fiscali o sovvenzioni a strumenti di comunicazione e sensibilizzazione, dal sostegno alla creazione di partnership e processi di co-regolamentazione all'adozione di classici strumenti

normativi come le direttive e i regolamenti, dall'adozione di standard e incentivi per gli investimenti socialmente responsabili al supporto per l'educazione e la formazione sui temi della CSR (COM 2011).

1.5.2 La Direttiva 2014/95/UE sulla disclosure non-finanziaria

Con l'emanazione della Direttiva 95 del 2014, e le relative leggi nazionali di recepimento, l'Unione Europea si è dotata di un importante strumento per la diffusione dei principi della responsabilità sociale d'impresa. La direttiva obbliga talune aziende di grandi dimensioni a rendicontare informazioni di carattere non finanziario sul modo in cui vengono gestite le sfide sociali ed ambientali. Questo strumento consente agli investitori, ai consumatori, ai regolatori e agli altri stakeholder di ottenere maggiori informazioni sull'impresa e di valutarne le performance non finanziarie. La Direttiva, che introduce l'obbligatorietà della rendicontazione non finanziaria e l'obbligo di conformità, garantisce maggiore standardizzazione, trasparenza e comparabilità dei report di sostenibilità delle imprese.
La Direttiva si applica a circa 6.000 grandi imprese di interesse pubblico, vale a dire banche, imprese quotate, compagnie di assicurazione ed altre società indicate dalle autorità dei paesi membri come di interesse pubblico, che abbiano più di 500 dipendenti (Direttiva 2014/95/UE).
Gli obblighi di comunicazione introdotti dalla direttiva sono puntualmente indicati ed attengono a cinque macro-categorie:

- aspetti ambientali, con la pubblicazione di informazioni dettagliate riguardo agli impatti dell'impresa sull'ambiente, la salute, la sicurezza, l'uso delle risorse naturali, energetiche, idriche, le emissioni di GHGs, e l'inquinamento atmosferico;
- aspetti sociali, con la pubblicazione di informazioni relative al personale, alla parità di genere, l'attuazione delle convenzioni fondamentali dell'OIL, le condizioni di lavoro, il dialogo con le parti sociali, il rispetto del diritto dei lavoratori, dei diritti sindacali, la salute e la sicurezza sul lavoro e le azioni a favore delle comunità locali;

- rispetto dei diritti umani, con informazioni sulla prevenzione delle violazioni dei diritti umani;
- lotta contro la corruzione attiva e passiva, con l'indicazione degli strumenti adoperati per combatterla;
- eterogeneità e *diversity* nel consiglio di amministrazione delle aziende, con informazioni relative alla composizione degli organi di amministrazione, gestione e sorveglianza come l'età, il sesso o il percorso formativo dei loro membri.

In Italia, la Direttiva è stata recepita con il d.lgs. 254/2016 che ha introdotto l'obbligo per le grandi aziende e per gli Enti di Interesse Pubblico, a partire dal 1° Gennaio 2017, di fornire ai propri stakeholder informazioni di carattere non finanziario. Tali informazioni possono essere integrate nei tradizionali bilanci d'esercizio o redatti in un'apposita Dichiarazione di Carattere Non-Finanziario (DNF), anche in forma consolidata per i gruppi d'impresa.
Il decreto obbliga alla descrizione del modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa, come i modelli di organizzazione e di governance, delle politiche praticate dall'impresa con i relativi risultati e indicatori di prestazione (KPIs) e dei principali rischi derivanti dall'attività d'impresa, dai suoi prodotti o servizi e dalle catene di fornitura. Nell'individuazione dei soggetti rientranti nel perimetro del decreto, oltre al criterio dimensionale di 500 dipendenti, il legislatore italiano ha posto il superamento, alla data di chiusura del bilancio d'esercizio, di almeno uno fra i seguenti limiti: un valore dello stato patrimoniale di 20 milioni di Euro oppure un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni di 40 milioni di Euro.
Nel Rapporto 2018 dell'Osservatorio delle Dichiarazioni Non Finanziarie e delle Pratiche Sostenibili emerge che il 66% delle aziende che hanno redatto la DNF per l'anno 2017 non hanno pubblicato negli anni precedenti una dichiarazione relativa alle proprie pratiche in ambito ESG, rivelando una scarsa propensione delle imprese a rendicontare le informazioni di carattere non finanziario. In base ai dati raccolti nel Rapporto Consob "Non-financial information as a driver of transformation" del 25 marzo 2019, il numero totale di aziende italiane che hanno redatto la DNF nel 2018 è pari a 151; delle 228 società quotate sulla borsa italiana nel 2018, 70 sono state

esentate dagli obblighi di redazione in quanto non rientranti nei criteri dimensionali mentre altre 7 società non hanno pubblicato la DNF in quanto già redatta in forma consolidata a livello di gruppo (Consob, 2019).

In questo capitolo sono stati presentati i concetti di sostenibilità, sviluppo sostenibile e responsabilità sociale d'impresa mediante un excursus dei principali contributi emersi nel dibattito accademico. Chiariti gli aspetti concettuali, si sono considerate le implicazioni che tali concetti hanno avuto e continuano ad avere nella prassi: sono state prese in considerazione le principali iniziative e politiche ad ampio raggio che hanno contribuito all'effettiva diffusione della sostenibilità e della RSI nella pratica quotidiana e nelle agende di regolatori, legislatori, imprese e cittadini.
Questa analisi, pur mantenendo necessariamente un certo grado di sinteticità, consente di delimitare l'ambito concettuale entro cui ci si muove in questo lavoro e permette di quantificare l'importanza che i temi trattati hanno assunto nel contesto politico internazionale. Nel prossimo paragrafo l'attenzione si sposterà sul contesto aziendale e sul tema dell'integrazione dei concetti appena presentati nell'ambito delle attività di gestione dell'impresa.

CAPITOLO 2
CSR, Sostenibilità e Corporate Governance

In questo secondo capitolo si intende concentrare l'attenzione sulla dimensione aziendale, indagando il rapporto esistente tra corporate governance, con particolare riferimento agli strumenti di remunerazione e incentivazione del management, e le performance CSR e di sostenibilità dell'impresa. Si vuole capire se l'integrazione di criteri legati alla responsabilità sociale dell'impresa e alla sostenibilità può migliorare la performance sociale dell'impresa e, ove possibile, capire se questo può portare anche ad un miglioramento della performance finanziaria a breve e a lungo termine.
Questa indagine si inserisce nel più ampio contesto di studi che hanno dimostrato la correlazione positiva tra CSR e performance d'impresa e che hanno portato evidenza del fatto che i costi sostenuti per le attività di CSR sarebbero più che ricompensati in termini di maggior valore dell'impresa, migliori *cash flow* sul lungo periodo, maggior probabilità di sopravvivenza dell'impresa e minor costo del capitale.
Fatemi et al. (2015) osservano che diversi studi hanno evidenziato i vantaggi dello *CSR engagement* in termini di performance finanziaria dell'impresa, costo del finanziamento e riduzione della rischiosità; questi vantaggi possono essere ricondotti all'accresciuta fedeltà del cliente, alla maggiore qualità della forza lavoro o alla riduzione o eliminazione dei costi attribuibili a boicottaggi, multe e azioni messe in atto da gruppi di consumatori, agenzie governative o sindacati.
I risultati dello studio consentono di deporre a favore dell'esistenza di una relazione che leghi la responsabilità sociale dell'impresa alla massimizzazione del profitto secondo la nozione di "*profit-maximizing CSR*". In altre parole, gli autori giungono alla conclusione che la maggior spesa ed il maggior impegno nelle attività di responsabilità sociale si traducono nella creazione di maggior valore per gli azionisti fino al raggiungimento di un limite oltre il quale gli effetti negativi della maggior spesa in CSR superano quelli positivi (Fatemi et al., 2015).
In letteratura sono numerosi i contributi che sottolineano il valore strategico dell'integrazione della CSR all'interno dei sistemi di corporate governance e di gestione delle aziende; integrazione che assume un ruolo fondamentale nel processo di creazione di valore nel medio-lungo periodo (Mio et al., 2015).

In particolare, possono essere citati i contributi provenienti dalla teoria della strategia manageriale che hanno evidenziato la valenza strategica della CSR, su tutti quello di Michael Porter, fondatore della moderna *business strategy* e uno dei più influenti pensatori nel campo del *management* e della competitività (Harvard Business School, www.isc.hbs.edu/about-michael-porter). Porter & Kramer (2006) sostengono che le imprese debbano guardare alla CSR attraverso gli stessi modelli decisionali usati per gestire il proprio *core business*, considerando l'integrazione esistente tra business e società e riscoprendo il valore della CSR come di una "fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo".

Prima di procedere si vuole sottolineare che in un articolo più recente Porter & Kramer (2011) riconoscono esplicitamente la superiorità del concetto di "*Creating Shared Value*" rispetto alla Corporate Social Responsibility, andando a separare completamente le due nozioni. Ai nostri fini si intende concentrare l'attenzione sulla nozione di "*strategic CSR*" e sull'invito degli autori a considerare i cambiamenti organizzativi necessari ad un'impresa per integrare effettivamente le questioni sociali all'interno del proprio discorso strategico (Porter & Kramer, 2006).

Gli autori sottolineano il fatto che anche i maggiori contributi accademici inerenti alla responsabilità sociale dell'impresa si sono concentrati sulla tensione tra impresa e società mancando talvolta di cogliere le forti interdipendenze esistenti tra le due. Gli approcci più tradizionali, imperniati attorno ai concetti dell'obbligo morale, della sostenibilità, della *license-to-operate* e della reputazione, devono compiere il passaggio fondamentale di collegare la CSR all'operatività e alla strategia aziendale per consentire all'impresa di avere un impatto sociale significativo e rafforzare la propria competitività nel lungo termine.

Nella prospettiva di Porter & Kramer, l'imperativo per le imprese è quello di riconoscere e capire la reciproca dipendenza con la società e di integrare questa consapevolezza nel proprio modello di business e nei propri processi decisionali secondo la prospettiva dello *shared value*; prospettiva che implica l'adozione di comportamenti e la presa di decisioni che vadano a beneficio sia dell'impresa, sia della società. Questo cambiamento di paradigma, che richiede il passaggio da una forma di CSR reattiva ad una forma di CSR strategica, implica la definizione di una "agenda" della responsabilità sociale dell'impresa in cui siano individuate le opportunità insite in quei problemi di

natura sociale che, se affrontati e risolti dall'impresa, consentono di generare benefici sociali ed economici.

Il passaggio dalla CSR reattiva alla CSR strategica richiede il riconoscimento delle questioni sociali prioritarie per l'impresa: quest'ultima, a partire da quelle generiche che non hanno impatto significativo sulla competitività, deve individuare le questioni sociali che ricadono all'interno della propria catena del valore o che sono direttamente impattate dalle attività aziendali. In secondo luogo, l'impresa deve riconoscere le "dimensioni sociali" del contesto competitivo che impattano sui driver fondamentali della competitività nelle diverse località in cui l'impresa opera. Gli autori suggeriscono l'uso del "modello del diamante" che mappa le regole del gioco competitivo nel contesto in cui è inserita l'impresa, le condizioni della domanda locale, la disponibilità di settori industriali correlati e di supporto e le condizioni dei fattori locali della produzione.

L'approccio della CSR strategica consente all'impresa di gestire le attività di responsabilità sociale in modo focalizzato, proattivo e integrato con i propri indirizzi strategici e di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Uno degli esempi citati dagli autori è quello di Crédit Agricole che è riuscita per prima a differenziarsi dai concorrenti attraverso l'offerta di prodotti finanziari creati per rispondere a questioni di natura ambientale, come ad esempio i pacchetti pensati per finanziare l'efficientamento energetico delle abitazioni o i processi di certificazione per le imprese agricole ecologiche.

I due autori chiariscono espressamente che l'integrazione tra impresa e bisogni sociali, per poter essere efficacemente realizzata, necessita di "aggiustamenti" nell'organizzazione e di incentivi; in particolare sottolineano che i manager con ruoli di responsabilità devono essere valutati anche per gli investimenti CSR e che "ciò che deve essere misurato è l'impatto sociale" (Porter & Kramer, 2006).

Esattamente su questi temi saranno incentrati i prossimi paragrafi.

2.1 CSR e Politiche di remunerazione ed incentivazione

L'efficace integrazione delle dinamiche della Corporate Social Responsibility all'interno dell'organizzazione risulta essere un processo impegnativo; infatti, l'adozione di una condotta socialmente responsabile può essere erroneamente interpretata come in contrasto con gli obiettivi dei manager e, per estensione, con quelli dell'impresa stessa. Nel mondo del business non tutti i top manager hanno interiorizzato le tematiche della CSR e della sostenibilità come Rebien Sørensen, CEO di Novo Nordisk, secondo cui "la responsabilità sociale dell'impresa non è nient'altro che la massimizzazione del valore dell'impresa su un ampio orizzonte temporale in quanto nel lungo periodo le questioni sociali ed ambientali si traducono in questioni finanziarie" (Harvard Business Review, 2015).

In questa prima sezione del capitolo si intende indagare il rapporto esistente tra la performance dell'impresa e la corporate social responsibility; il punto di partenza di questa indagine è l'analisi del rapporto tra la performance finanziaria dell'impresa, la performance sociale e la remunerazione dei manager. L'analisi delle interrelazioni esistenti tra le tre variabili consentirà di confutare o confermare l'ipotesi per cui l'integrazione di fattori CSR all'interno delle politiche di remunerazione dei manager contribuisca a migliorare in modo diretto la corporate social performance (o performance sociale dell'impresa) e se, a sua volta, questa contribuisca a migliorare le performance finanziarie dell'impresa.

I compensi, i bonus e gli altri strumenti di remunerazione dei manager costituiscono, nell'ambito della teoria nota in letteratura come *agency theory* o modello principale-agente, dei costi d'agenzia che i proprietari dell'impresa devono sostenere per allineare gli interessi dei manager (chiamati a gestire per loro conto l'impresa) ai propri interessi. In termini di RSI, la questione relativa alla remunerazione dei gestori si fa doppiamente spinosa: da un lato occorre capire se l'adozione di una coerente strategia di responsabilità sociale può avere un impatto positivo sugli interessi dei proprietari dell'impresa, dall'altro è necessario capire se i manager sono incentivati ad adottare una strategia CSR o se risulta loro più conveniente perseguire obiettivi di breve termine che consentono di massimizzare i risultati finanziari più evidenti e di ottenere maggiori compensi.

Ai fini introduttivi si fa presente che la retribuzione dei dirigenti è composta generalmente da quattro elementi di base (Murphy, 1999):

- *salario base*, che viene normalmente calcolato tenendo conto delle condizioni di mercato, come il salario medio praticato da aziende comparabili;
- *piani bonus annuali*, calcolati sulla performance annuale del dirigente, presentano tipicamente una soglia base di attivazione del bonus che cresce proporzionalmente alla performance conseguita, secondo la relazione *pay-for-performance*, fino a raggiungere un *bonus cap* oltre il quale tale bonus non cresce;
- *stock options*, contratti che danno il diritto al manager di acquistare o sottoscrivere azioni ad un prezzo di esercizio prestabilito (*strike price*) solitamente uguale o inferiore a quello di mercato. In genere viene stabilito un periodo di "*vesting*" dopo il quale le opzioni concesse ai dirigenti possono essere esercitate;
- altre forme di compensi:
    - le *restricted stocks,* azioni vincolate che diventano trasferibili nel momento in cui sono soddisfatte determinate condizioni sottostanti, come il raggiungimento di obiettivi o di una prestabilita longevità aziendale del ricevente;
    - i *supplemental executive retirement plans*, che sono piani pensionistici attivati solo nel caso in cui siano rispettate particolari condizioni di ammissibilità;
    - i *long-term incentive plans,* che sono simili ai piani bonus annuali presentati sopra ma che sono basati su periodi di osservazione più ampi che vanno da tre a cinque anni.

2.1.1 Il rapporto tra remunerazione dei dirigenti, RSI e performance finanziaria

Il problema dell'allineamento fra gli interessi dei manager e quelli dell'organizzazione è una questione di prim'ordine per le imprese e i suoi azionisti, ma si rivela importante

anche per la società in generale; infatti, gli interessi personali di quanti occupano posizioni di vertice in azienda possono determinare esiti molto differenti in termini di impatto delle attività aziendali sull'esterno sia a livello ambientale, sia a livello sociale. La teoria dell'agenzia è un "approccio analitico-normativo che analizza le modalità tramite le quali un soggetto (principale) può controllare l'attività di un altro soggetto (agente), a cui viene delegato un processo di decision-making, con le relative responsabilità" (Mio, 2013). Il problema dell'allineamento degli interessi, che nasce dalla separazione tra proprietà e controllo dell'organizzazione, può essere ricondotto alla relazione tra agente e principale, dove con agenti si intendono i vertici dell'organo di governo dell'impresa e con principali gli azionisti (o genericamente i proprietari). Questa relazione è definita da Jensen e Meckling come "un contratto in base al quale una o più persone (principale/i) obbligano un'altra persona (agente) a svolgere a suo nome una data mansione che implica la delega di un certo potere decisionale all'agente" (Jensen & Meckling, 1976).

Secondo la teoria dell'agenzia, posto che entrambi i soggetti puntino alla massimizzazione dei propri benefici, è lecito pensare che l'agente non adotterà sempre comportamenti a favore degli interessi del principale e che quindi si rendano necessari degli incentivi per limitare le divergenze tra la condotta dell'agente e la tutela degli interessi del principale. In una relazione agente-principale si generano dei costi, definiti costi d'agenzia, che corrispondono alla somma di tre tipologie di costi:

- costi di sorveglianza ed incentivazione sostenuti per orientare il comportamento dell'agente;
- costi d'assicurazione sostenuti dall'agente per assicurare ed eventualmente indennizzare il principale dagli eventuali comportamenti opportunistici;
- costi residuali che quantificano la riduzione di benefici causata al principale dal "comportamento divergente" dell'agente (Jensen & Meckling, 1976).

Guardando alla relazione agente-principale secondo la prospettiva d'analisi che qui si intende adottare, la principale forma di incentivazione che l'azionista può adottare per indirizzare il comportamento del manager è la sua remunerazione. A partire dagli anni '90, attorno alla compensazione dei top manager, si sono innescate accese critiche con riguardo all'entità di tali importi, specie se confrontati con lo stipendio medio di un dipendente delle stesse società o se confrontati con le effettive performance di lungo

periodo delle aziende. Negli anni che hanno seguito la crisi finanziaria del 2008 l'indignazione pubblica verso i compensi spettanti agli amministratori delegati di aziende, soprattutto statunitensi, coinvolte in scandali finanziari, fallite o salvate con fondi pubblici si è ulteriormente rafforzata. Basti pensare che la retribuzione media dei CEO negli Stati Uniti, aggiustata all'inflazione, è passata da una media di 850.000 dollari nel 1970 ad una media di 14 milioni di dollari nel 2000 (Jensen & Martin, 2004 in Callan & Thomas, 2014). Questi forti aumenti nella retribuzione dei top manager sono da attribuire in gran parte alla struttura dei sistemi di incentivazione e remunerazione, basati principalmente sulla misurazione delle performance finanziarie e dell'andamento del titolo azionario cui sono collegati bonus, stock options, stock grant ed altri strumenti riservati ai manager.

Considerato che qui non si intendono trattare le implicazioni di natura etica e morale riferite alla disparità di trattamento retributivo esistente tra dipendenti e vertici aziendali, è doveroso osservare che la discrepanza esistente tra i compensi riservati ai manager e le effettive performance di lungo periodo delle imprese, rivelano la fallibilità di alcuni modelli retributivi. Nella prassi si possono trovare numerosi casi a riguardo, come quello di Scott Sullivan di Worldcom, società che ha dichiarato il fallimento dopo la scoperta di una frode per 3,8 miliardi di dollari e un falso in bilancio operato dai suoi dirigenti. Il caso di Andrew Fastow, CFO di Enron, premiato con il CFO Excellence Award nel 1999 per aver portato a livelli record l'utile della società e il valore del titolo azionario a 90 dollari per azione, ma al centro di uno scandalo che ha causato la perdita di 11 miliardi di dollari per gli azionisti della società. Il caso di Richard Fuld, CEO di Lehman Brothers che tra il 1993 e il 2007 ha ricevuto 500 milioni di dollari in compensi e che nel giugno del 2008 ha lasciato un'azienda con perdite di 2,8 miliardi di dollari nel secondo quadrimestre e avviata ad una fine ben nota. Si può citare il caso di MF Global, dichiarata fallita nell'ottobre del 2011 dopo che operazioni ad alto rischio, come l'acquisto di titoli di debito sovrano di paesi PIIGS, avevano portato l'indebitamento aziendale a 44,4 miliardi di dollari ma che, a pochi mesi dal fallimento, ha elargito ai top manager compensi per un valore pari al 64% del reddito aziendale (Fatemi & Fooladi, 2013).

Questi casi, che sono solo alcuni di quelli riscontrabili nella prassi, mettono in luce il grande problema dell'orientamento al breve termine (o "short-termism") dei manager,

che tendono ad incrementare le performance e i risultati di breve periodo quando non sono indirizzati da politiche remunerative corrette e virtuose. Infatti, la massimizzazione di indicatori correlati alla performance finanziaria di breve periodo, come l'EPS o il valore del titolo azionario, consente ai manager di aumentare il proprio tornaconto personale in termini di bonus e vantaggi immediati, a scapito della sostenibilità dell'azienda e della creazione di valore nel lungo periodo.
Su questo tema, nel 2015, la Securities and Exchange Commission degli Stati Uniti ha adottato la "*pay ratio rule*" che impone alle imprese quotate di rendere pubblico il rapporto tra la remunerazione globale degli *chief executive officer* e la remunerazione media dei suoi dipendenti (www.sec.gov/rules/final/2006/33-8732a.pdf). Nel Regno Unito a partire dal 2020 le società quotate con più di 250 dipendenti saranno obbligate a pubblicare i compensi erogati ai propri top manager e a rendere nota la differenza rispetto alla retribuzione media del personale (www.gov.uk/government/news/new-executive-pay-transparency-measures-come-into-force).
Cai et. al (2011) hanno osservato che in media la retribuzione dei CEO delle imprese socialmente responsabili risulta essere inferiore a quella dei CEO delle altre aziende; secondo gli autori questa evidenza è espressione di una maggior attenzione per il benessere dei dipendenti e per i valori di giustizia, equità e trasparenza.
Posto che i problemi dell'orientamento al breve periodo e della responsabilizzazione dei manager non si risolvono certamente con la riduzione del differenziale tra la loro remunerazione e quella degli altri dipendenti dell'azienda, si intende qui indagare il rapporto esistente tra remunerazione dei top manager e performance CSR dell'azienda.

Le evidenze emerse in letteratura sembrerebbero confermare una relazione positiva, debole, tra *remuneration* e performance d'impresa; posto che la ricerca sul tema continua, alcuni autori suggeriscono che l'aumento dimensionale dell'impresa influenzerebbe con maggior forza il processo decisionale dei top manager rispetto alla performance finanziaria (Tosi et al. in Callan & Thomas, 2011).
Callan e Thomas (2011) notano che l'analisi di regressione, usata per calcolare gli effetti marginali che le variazioni della retribuzione dei manager hanno sulle performance d'impresa, suggerisce una correlazione positiva tra le due variabili

(retribuzione e performance) secondo una relazione nota con il nome di *pay-for-performance.* Tuttavia, gli autori evidenziano che la relazione positiva tra le due variabili, nonostante risulti statisticamente significativa, sia in realtà relativamente debole.

Gli autori propongono un modello a equazioni multiple per indagare il rapporto e le interrelazioni esistenti tra la remunerazione del top management, la Corporate Social Performance e la Corporate Financial Performance. Se la CSR attiene al comportamento o alla strategia dell'impresa, la Corporate Social Performance (o CSP) identifica gli "output" e/o gli "outcome" di tale comportamento (Wood, 2010).

L'indagine degli autori parte dal tentativo di unire in uno studio organico i contributi provenienti da due ambiti di ricerca: il primo, relativo al rapporto tra la Corporate Social Responsibility e le performance finanziarie dell'impresa (CFP); il secondo, relativo al rapporto tra la remunerazione del top management e la performance d'impresa (rapporto che si riassume nella nozione di *pay-for-performance*).

Le tre equazioni, messe a sistema nel modello elaborato dagli autori, sono sviluppate tenendo conto dei contributi accademici che hanno già evidenziato le interrelazioni esistenti tra le tre variabili considerate. In particolare, si suppone che ciascuna variabile sia correlata, anche debolmente, alle altre così che ciascuna delle funzioni relative alla retribuzione del top management, alla performance finanziaria e alla performance sociale dipenda l'una dalle altre.

In termini analitici il modello proposto è basato sulle seguenti equazioni:

$$ExComp = f(CFP,CSP,X,Y,Z) \qquad (a)$$

$$CFP = g(CSP, ExComp , Y, Z) \qquad (b)$$

$$CSP = h(CFP, ExComp , Y, Z) \qquad (c)$$

Dove:

ExComp è la misura della retribuzione dei top manager dell'impresa (executive compensation);

CFP la misura della performance finanziaria dell'impresa;

CSP la misura della performance CSR dell'impresa;

X è un vettore che descrive le variabili di controllo che influenzano direttamente la retribuzione;

Y è un vettore che descrive gli attributi propri dell'impresa, come le variabili di spesa;
Z è un vettore che descrive le variabili che identificano il settore in cui opera l'impresa.

L'equazione (a) del modello descrive la relazione *pay-for-performance*, ossia il rapporto esistente tra remunerazione e performance d'impresa; l'equazione (b) descrive la relazione tra CSP e CFP, dimostrata da diversi studi empirici in base ai quali "gli investimenti effettuati in ottica CSR, come quelli relativi alla diversity, alle tematiche ambientali e alle relazioni con i dipendenti, hanno effetti misurabili sulla performance finanziaria dell'impresa" (Callan & Thomas, 2011); infine, l'equazione (c) cattura l'ipotesi di endogeneità della variabile Corporate Social Performance.
Come si denota dal sistema di equazioni sopra presentato, il modello cattura altri aspetti individuati dai vettori X, Y e Z: il primo vettore è relativo alle caratteristiche del capitale umano come l'esperienza (età), il genere e lo stile di governance del top management; il vettore Y identifica gli attributi propri dell'impresa come la dimensione, il rischio, le spese in pubblicità e gli investimenti in R&S; il vettore Z identifica le caratteristiche proprie del settore in cui l'impresa è inserita.
A partire da questo modello teoretico gli autori sviluppano un modello empirico con cui identificare le variabili determinanti della remunerazione del top management e misurare la possibile interdipendenza fra la retribuzione dei manager, la performance finanziaria e la performance sociale; l'analisi è effettuata su un orizzonte temporale di tre periodi per consentire di cogliere i reciproci effetti di breve e di lungo periodo tra le variabili analizzate.
I risultati della ricerca dimostrano che le tre variabili di Corporate Social Performance, Return on sales (performance finanziaria) e CEO Compensation (remunerazione del top management) sono endogene, interdipendenti e simultaneamente determinate. Emerge inoltre che la CSR è tra le determinanti significative della remunerazione degli amministratori delegati, a riprova del fatto che le aziende operano all'interno di una rete sociale più ampia, che oltre agli investitori comprende anche altri stakeholder, e che sono chiamate a considerare quest'ampia rete di stakeholder nella valutazione dei dirigenti e delle performance economiche e sociali d'impresa (Lorsch & Khurana, 2010 in Callan & Thomas, 2011).

In relazione ai temi affrontati in questo elaborato è fondamentale evidenziare due importanti conclusioni cui sono giunti gli autori: la prima riguarda l'esistenza di un'influenza positiva e statisticamente significativa tra i compensi elargiti all'amministratore delegato e la corporate social performance, con un'elasticità tra le due variabili pari a 0,49 nel breve periodo e a 3,872 nel lungo periodo. In altre parole, questo significa che un aumento del 10% del compenso totale spettante al CEO si traduce in un aumento della CSP del 4,99% nel breve periodo e che, nel lungo periodo, lo stesso aumento del compenso spettante al CEO si traduce in un aumento delle performance sociali dell'impresa del 39%. Inoltre, guardando alla relazione inversa, l'analisi empirica rivela che l'aumento della performance sociale dell'impresa ha effetti diretti positivi apprezzabili sul compenso del CEO solo nel breve periodo, suggerendo che gli investimenti in comportamenti socialmente responsabili premierebbero i vertici aziendali, e di conseguenza l'impresa nel suo complesso, solo nel breve periodo (un aumento della performance sociale del 10% corrisponde ad un aumento del compenso elargito al CEO del 2,31% nel breve periodo e dello 0,1% nel lungo periodo).
La seconda importante conclusione riguarda l'esistenza di un'influenza positiva della Corporate Social Performance sulla performance finanziaria dell'impresa, relazione che però non risulta essere necessariamente simmetrica (Callan & Thomas, 2011).
In un secondo articolo gli autori hanno approfondito la ricerca considerando tre differenti tipologie di *compensation* per il top management per indagare eventuali differenze sulle interrelazioni esistenti tra CSP, CFP e CEO compensation ad esse attribuibili, specie in riferimento all'orizzonte temporale considerato (Callan & Thomas, 2014).
Le tre tipologie di *compensation* considerate sono le seguenti:

- *Short-Term Compensation* che include le forme retributive di breve periodo come il salario annuale e i bonus;
- *Total Compensation* che include il salario, i bonus, le gratifiche ed altri benefit personali, rimborsi fiscali, stock options vincolate, piani di incentivazione a lungo termine, stock option erogate ed altre forme di remunerazione (come le ferie non godute, bonus di firma ecc.);

- *Long-term Compensation* che è pari alla differenza tra la Total Compensation, la Short-term Compensation e le altre forme annuali di compensation (Callan & Thomas, 2014).

L'analisi svolta dagli autori nello studio pubblicato nel 2011 viene riproposta considerando le tre diverse forme di *compensation*; i risultati del nuovo studio confermano la maggior parte delle evidenze già riscontrate dagli autori per tutte e tre le forme di *compensation* considerate. Si riscontrano però differenze a livello quantitativo, soprattutto con riferimento all'effetto diretto positivo della *compensation* sulle performance finanziarie dell'impresa, per cui risulta che l'impatto è molto maggiore quando sono utilizzate forme di compensazione totale o di lungo periodo piuttosto che di breve periodo.

Per quanto concerne il rapporto tra la remunerazione del top management e la performance sociale dell'impresa si evidenzia anche in questo caso un effetto diretto significativo: considerando l'elasticità di breve periodo risulta che un aumento del 10% della retribuzione del CEO si tradurrebbe in un aumento del 5% della performance sociale dell'impresa, specie se vengono contestualmente adottate forme di *compensation* di breve e di lungo periodo; guardando all'elasticità di lungo periodo emerge che un aumento del 10% della retribuzione del CEO si tradurrebbe in un aumento della performance sociale compreso tra il 38,7% e il 47,2% (Callan & Thomas, 2014).

Dalla loro ricerca gli autori traggono una conclusione che qui si intende condividere, ovvero che il problema dell'agenzia può essere affrontato con maggiore efficacia attraverso la retribuzione di lungo termine, in quanto questa tipologia di remunerazione imporrebbe al CEO l'assunzione di maggiori rischi; basti notare che nel campione considerato la retribuzione di lungo termine pesa per i due terzi su quella complessivamente ricevuta dal top manager.

Per concludere dunque si può affermare che stock options e altre tipologie di incentivi a lungo termine possono motivare con maggiore efficacia il top management a perseguire obiettivi di Corporate Social Responsibility (Callan & Thomas, 2014).

2.1.2 Integrazione dei criteri di responsabilità sociale nei compensi dei dirigenti ed effetti sui risultati aziendali

Appurata l'esistenza di un rapporto diretto e positivo tra la remunerazione dei dirigenti e la performance sociale dell'impresa, si intendono ora approfondire le questioni relative al rapporto tra l'integrazione dei criteri CSR nei sistemi di compensazione dei dirigenti (es. obiettivi di emissioni di CO2, soddisfazione dei dipendenti, "Human Capital ROI", metriche della parità di genere, compliance rispetto agli standard ambientali, ecc.) e i risultati economici e finanziari dell'impresa.

L'introduzione di obiettivi di natura sociale ed ambientale all'interno del più ampio sistema di obiettivi a medio e lungo termine di un'impresa rappresenta un elemento essenziale per poter cogliere la sfida e la valenza strategica della Corporate social responsibility in azienda (Mio et al., 2015). L'introduzione di schemi remunerativi e di obiettivi legati alla CSR da inserire nell'MBO dei dirigenti costituisce un elemento essenziale per il passaggio da un approccio di tipo "passivo" ad un approccio "proattivo" alla sostenibilità (Mio 2001).

La misurazione degli obiettivi legati alla CSR e alla sostenibilità può essere demandata all'uso di indicatori di natura qualitativa o ad indicatori quantitativi; questi ultimi possono essere di tipo monetario, e quindi espressi attraverso misure *financial*, oppure di tipo non monetario. Una classificazione più articolata suggerisce il riconoscimento di diverse tipologie di indicatori che tengono conto non solo dei risultati dell'attività del manager ma anche di altri aspetti come quelli di scenario, di impatto, di input e così via. Queste tipologie di indicatori possono essere classificati come segue (Mio 2013):

- Indicatori di scenario, che si riferiscono al contesto esterno di riferimento per l'impresa;
- Indicatori di Bisogno, che rappresentano le istanze degli stakeholder;
- Indicatori di Input, che fanno riferimento alle risorse messe a disposizione del manager per lo svolgimento delle proprie attività;
- Indicatori di Attività, che si riferiscono al volume delle attività messe in opera per raggiungere i risultati;
- Indicatori di Output, che misurano i risultati sulla base degli obiettivi;

- Indicatori di Outcome, che esprimono l'impatto prodotto sugli stakeholder esterni (ivi necessariamente compreso l'ambiente) dall'agire aziendale in una prospettiva di medio-lungo termine e che tengono conto dell'interdipendenza degli effetti generati dall'impresa con i soggetti e i sistemi esterni ad essa.

La scelta di indicatori di tipo *non-financial* è quella più consona agli orizzonti temporali propri delle questioni sociali ed ambientali e contribuisce all'adozione di una prospettiva di medio e lungo termine nella pianificazione strategica dell'impresa (Mio et al. 2015). D'altro canto, i vantaggi delle misurazioni di tipo *financial* stanno nella possibilità di eliminare il rischio di misurazioni soggettive e nella facilità di misurazione e lettura della performance. Nella costruzione del sistema di indicatori rimane la criticità di esplicitare e comprendere correttamente il nesso di causalità esistente tra l'indicatore, il comportamento ed il risultato (Mio 2013).

L'integrazione di indicatori e criteri CSR nei sistemi retributivi dei dirigenti prende il nome di "*CSR contracting*" o "*pay for social and environmental performance"* e rappresenta una forma di attribuzione di incentivi che inizia lentamente a diffondersi nella prassi: ad esempio, in Xcel Energy esiste un "quoziente di sostenibilità" per cui il 75% degli incentivi è elargito sulla base delle performance finanziarie mentre il rimanente 25% è basato sull'impronta ecologica e le emissioni di CO2 dell'azienda; in Intel, i compensi dei dirigenti sono legati ai risultati di sostenibilità ottenuti dall'azienda, come le emissioni di GHGs o l'efficienza energetica (Flammer et al., 2019).

Nel recente studio pubblicato da Flammer, Hong & Minor (2019), gli autori hanno indagato il rapporto esistente tra l'integrazione di parametri legati alla responsabilità sociale d'impresa e la retribuzione dei dirigenti, il fenomeno sopra definito come "CSR contracting". Lo studio intende dimostrare se questa pratica, che ha effetti diretti sulla corporate governance e che si sta diffondendo nella prassi, contribuisca a migliorare non solo la performance sociale dell'impresa ma anche la performance finanziaria, l'orientamento al lungo periodo dei manager e l'attenzione verso gli stakeholder meno "salienti".

In primis, gli autori sottolineano la necessità di considerare l'influenza che stakeholder diversi dagli azionisti possono avere sulla competitività e sulla crescita dell'impresa nel

lungo periodo. Sulla base dei contributi citati dagli autori, l'approccio multistakeholder può generare benefici di diversa natura: una maggior attenzione verso le problematiche ambientali può migliorare la reputazione aziendale; la gestione responsabile delle risorse umane può aumentare l'impegno, l'efficienza e la produttività dei dipendenti; la creazione di un ambiente di lavoro più pulito può migliorare la soddisfazione di dipendenti e clienti; per contro, una gestione inoculata delle problematiche sociali ed ambientali può tradursi in azioni di boicottaggio, amplificate dai social media (Van Laer & Van Aelst, 2010) o nella perdita della "licenza sociale ad operare" (dall'inglese *social license to operate* – SLO) dell'impresa (Flammer et al., 2019).

In secondo luogo, gli autori considerano la tendenza dei manager ad adottare una prospettiva di breve periodo e a concentrarsi sulle performance finanziarie a breve, come i risultati trimestrali, spesso amplificata dalla presenza di sistemi retributivi incentrati sul breve termine e che pregiudicano la spesa in investimenti a lungo termine. La somma di questi aspetti genera una propensione dei dirigenti a soddisfare le richieste di quegli stakeholder che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di breve termine, mancando di capitalizzare i possibili benefici generati da quegli stakeholder, giudicati meno "salienti", che però contribuiscono alla creazione di valore nel lungo periodo.

In risposta a questa problematica, l'integrazione dei criteri CSR nei sistemi di retribuzione ed incentivazione dei dirigenti sembra essere lo strumento di corporate governance più utile al consiglio di amministrazione per reindirizzare i manager verso la creazione di valore nel lungo termine. Per indagare la consistenza di questa affermazione gli autori avanzano cinque ipotesi di ricerca con cui intendono capire se:

1. L'integrazione di criteri CSR nella retribuzione dei dirigenti ha un effetto positivo sol loro orientamento temporale;
2. L'integrazione di criteri CSR ha effetti positivi sul valore dell'impresa;
3. L'integrazione di criteri CSR nella retribuzione dei dirigenti ha effetti positivi nelle attività CSR dell'impresa (tesi già confermata da Callan e Thomas nell'articolo analizzato nel paragrafo precedente);
4. L'integrazione di criteri CSR nella retribuzione dei dirigenti incentiva i manager a ridurre le emissioni e ad aumentare gli investimenti sostenibili;

5. L’efficacia dell’integrazione dei criteri CSR aumenta all’aumentare della quota dei compensi legati ai criteri CSR sul totale dei compensi ricevuti dal dirigente.

Il campione considerato dagli autori comprende tutte le imprese appartenenti all’indice S&P500; l’analisi si estende lungo un arco temporale di 10 anni tra il 2004 ed il 2013. L’analisi dei dati di partenza raccolti dagli autori evidenzia, nel campione considerato, la tendenza crescente all’adozione di forme di *CSR contracting* con un’incidenza che è passata dal 12,1% nel 2004 al 35,7% nel 2013. Emerge inoltre che le imprese maggiormente propense ad integrare criteri CSR nei sistemi di retribuzione dei dirigenti appartengono ai settori a maggiore intensità di emissioni in atmosfera come quello dell’estrazione mineraria (56,6% nel campione) o dei trasporti & utilities (45,4%). Gli autori ritengono che quest’ultima evidenza dimostra la maggior attenzione verso gli stakeholder ritenuti più “salienti” o rilevanti dalle imprese. Nel settore “Finanziario, assicurativo e Real Estate” le imprese che adottano forme di *CSR contracting* sono l’11,4% del totale.

I risultati dello studio, riproposti nella figura 2, dimostrano che mediante l’analisi di regressione, risultano verificate tutte e cinque le ipotesi avanzate dagli autori.

Figura 2. Tabella contenente i risultati dell’analisi di regressione. Integrazione di criteri CSR nell’executive compensation.

TABLE 3 CSR contracting and firm outcomes

	Long-term orientation	Firm value	CSR			Emissions	Green patents		
Dependent variable:	LT-index	Tobin's Q	KLD-index	KLD-index (environment and communities)	KLD-index (employees and customers)	Log(1 + TRI)	Green patents	Green patents (pollution and recycling)	Green patents (renewable energies)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
CSR contracting	0.012 (0.003)	0.062 (0.046)	0.208 (0.055)	0.130 (0.033)	0.079 (0.316)	−0.087 (0.000)	0.028 (0.019)	0.018 (0.083)	0.010 (0.536)
Controls									
Size	−0.001 (0.833)	−0.313 (0.000)	−0.208 (0.101)	−0.238 (0.001)	0.029 (0.782)	−0.012 (0.624)	−0.003 (0.927)	−0.027 (0.326)	0.024 (0.369)
ROA	0.227 (0.041)	7.342 (0.000)	3.152 (0.258)	−0.583 (0.706)	3.735 (0.109)	0.370 (0.519)	−0.147 (0.587)	0.255 (0.461)	−0.402 (0.253)
Leverage	0.044 (0.096)	−0.430 (0.022)	0.169 (0.727)	0.457 (0.080)	−0.288 (0.427)	0.013 (0.855)	−0.044 (0.477)	−0.137 (0.159)	0.093 (0.413)
Cash	0.000 (0.995)	1.249 (0.000)	−1.602 (0.035)	−0.960 (0.005)	−0.642 (0.279)	−0.137 (0.341)	0.156 (0.093)	0.109 (0.307)	0.047 (0.548)
Log(total compensation)	−0.004 (0.225)	0.037 (0.240)	0.128 (0.134)	0.003 (0.941)	0.125 (0.049)	0.029 (0.042)	−0.015 (0.453)	0.004 (0.827)	−0.020 (0.149)
% Cash compensation	0.025 (0.167)	0.262 (0.118)	−0.765 (0.234)	−0.222 (0.523)	−0.543 (0.356)	0.050 (0.546)	0.100 (0.365)	0.089 (0.517)	0.011 (0.913)
% Stock-based compensation	0.018 (0.308)	0.186 (0.239)	−0.149 (0.824)	0.130 (0.724)	−0.279 (0.648)	0.047 (0.601)	0.139 (0.182)	0.101 (0.409)	0.038 (0.741)
% Option-based compensation	0.007 (0.734)	0.084 (0.628)	−0.103 (0.871)	0.186 (0.604)	−0.289 (0.603)	0.051 (0.554)	0.085 (0.384)	0.066 (0.615)	0.019 (0.875)
Year-fixed effects	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Firm-fixed effects	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
R^2	0.53	0.87	0.84	0.79	0.79	0.93	0.84	0.81	0.60
Observations	3,891	2,996	2,689	2,689	2,689	3,891	592	592	592

Notes. All right-hand side variables are lagged by 1 year. *SE*s are clustered at the two-digit SIC industry level; *p*-values are reported in parentheses.

Fonte: Flammer et al., (2019)

Nella figura 2 è possibile osservare i risultati della ricerca, in particolare, nella prima riga sono elencate le variabili dipendenti ossia: l'"LT-Index", costruito dagli autori per misurare l'orientamento al lungo termine dell'impresa; la Q di Tobin che misura il valore dell'impresa ed è pari al rapporto fra la somma dei valori di mercato di azioni e obbligazioni di un'impresa e il valore di rimpiazzo degli attivi necessari al funzionamento dell'impresa stessa; il "KLD-Index" che misura la performance CSR dell'impresa e che è costruito a partire dai dati raccolti nel database KLD (società di consulenza per investimenti responsabili); il log(1+TRI) calcolato dagli autori per misurare le emissioni inquinanti a livello di singola impresa; la variabile Green Patents (ossia "brevetti green") che è data dal rapporto tra il numero di brevetti "green" e il numero dei brevetti complessivamente depositati dall'azienda nell'anno analizzato.

Per quanto riguarda la prima ipotesi, risulta che l'adozione di forme di *CSR contracting* contribuisca ad aumentare dell'1,2% il valore dell'LT-Index usato dagli autori per misurare l'orientamento al lungo periodo dell'impresa (Colonna 1). A conferma dell'ipotesi n. 2 risulta che l'adozione di forme di *CSR contracting* contribuisce ad aumentare del 3,1% il valore dell'impresa; questo valore è calcolato tenendo presente che l'aumento registrato dalla Q di Tobin, il cui valore medio è pari a 1,984, è pari a 0,062 (Colonna 2) per cui si ha che 0,062/1,984 = 3,1%. In riferimento a quest'ultima evidenza gli autori hanno analizzato nello specifico l'andamento del ROA che mostra una crescita significativa solo nel lungo periodo; questa conclusione è stata riscontrata anche negli studi di Callan & Thomas (2011 e 2014) secondo cui l'adozione di forme di remunerazione legate alla CSR necessita di qualche anno per tradursi effettivamente in maggiori profitti per l'impresa.

La verifica della terza ipotesi rivela che, in media, l'integrazione di criteri CSR nell'*executive compensation* si traduce in un miglioramento della responsabilità sociale dell'impresa del 5,2%; in particolare si registra un miglioramento più consistente per le iniziative di carattere sociale ed ambientale legate agli stakeholder ritenuti meno "salienti" (colonna 4).

Risultano confermate anche le ipotesi per cui l'uso di forme di *CSR contracting* si traducono nella riduzione delle emissioni dell'impresa (-8,7%) e nella generazione di innovazioni "green" (+2,8% del rapporto tra numero di brevetti "green" e numero totale di brevetti registrati dall'impresa).

Infine, gli autori hanno analizzato il comportamento delle variabili dipendenti rispetto ad una variazione della "*CSR-based compensation*", ossia della quota di compensi legati alla CSR rispetto al totale dei compensi ricevuti dal dirigente (il cui valore medio registrato nel campione è pari al 4,2%). È emerso che l'aumento di questa quota si traduce in un sensibile aumento degli effetti che la *CSR contracting* ha sull'orientamento al lungo termine, sul valore dell'impresa, la performance CSR e la generazione di innovazioni "green".

Altre ricerche hanno dimostrato che l'efficacia dei criteri legati alla CSR è tanto maggiore quanto più tali criteri risultano essere significativi e meno "simbolici"; Maas evidenzia che l'uso di "*hard target*" o obiettivi quantitativi di CSP ha effetti maggiori sul miglioramento della performance sociale dell'impresa rispetto all'uso di criteri più deboli, cosiddetti "*soft target".* La principale distinzione tra le due tipologie è insita nella differente quantificazione dell'obiettivo; i *soft target* sono obiettivi generici che richiedono il raggiungimento di un miglioramento qualitativo, come ad esempio l'aumento del numero di dirigenti donna, senza che ne sia indicata una soglia o un livello quantitativo. Gli *hard target,* invece, richiedono il raggiungimento di un miglioramento quantificabile, che nell'esempio appena riportato potrebbe essere quello di aumentare il numero di dirigenti donna in azienda del 20% entro 2 anni (Maas 2018).

Lo studio di Flammer et al. presenta necessariamente alcuni limiti, su tutti l'uso di un campione limitato alle sole grandi imprese statunitensi appartenenti all'indice S&P500 e la presa in considerazione delle misure di remunerazione del top management e non delle posizioni gerarchiche a scendere, come i manager di medio livello. Tuttavia, la significatività dei risultati emersi e la robustezza dell'analisi svolta permettono di affermare che l'introduzione di criteri legati alla performance di responsabilità sociale dell'impresa nei sistemi remunerativi dei dirigenti consente di indirizzare l'attenzione degli stessi verso gli "stakeholder considerati meno "salienti" ma che sono essenziali per l'impresa dal punto di vista finanziario nel lungo periodo" (Flammer et al., 2019). Nondimeno la cosiddetta *CSR contracting* rappresenta uno strumento di corporate governance di notevole utilità a disposizione delle imprese per incentivare i propri manager ad assumere decisioni che contribuiscano alla creazione di valore nel lungo periodo.

Lo strumento della *CSR contracting* nei sistemi di remunerazione dei dirigenti è solo uno degli elementi di corporate governance che possono essere utilizzati per migliorare le performance dell'impresa in termini di CSR e di sostenibilità; nel prossimo paragrafo si presenteranno alcuni risultati emersi in letteratura con riguardo al rapporto esistente tra la "qualità" della corporate governance, specie in riferimento alla composizione del consiglio di amministrazione, e la performance di CSR e sostenibilità dell'impresa.

2.1.3 Corporate Governance e performance di Sostenibilità

Allargando la prospettiva di indagine dalla CSR alla sostenibilità si può osservare che la corporate governance ha un ruolo di primo piano nel determinare la performance di sostenibilità dell'impresa. Con il termine "performance di sostenibilità" (o *sustainability performance*) si fa riferimento ai risultati dell'impresa nei tre ambiti della sostenibilità economica, sociale ed ambientale; per questo aspetto si consideri il concetto di Triple Bottom Line presentato nel primo capitolo.

Hussain et al. (2018) in un recente studio rivelano che l'uso di particolari meccanismi di corporate governance ha effetti diretti sulle diverse dimensioni della sostenibilità così come definite dal framework GRI; attraverso le lenti delle due teorie già presentate in questo elaborato, ossia l'*agency theory* e la *stakeholder theory*, gli autori testano una serie di ipotesi su un campione di 100 società statunitensi presenti nella lista "Global Fortune".

Le conclusioni cui sono giunti possono essere di notevole rilievo per la prassi, soprattutto alla luce delle interrelazioni esistenti tra strumenti di corporate governance, CSR, CSP e performance finanziaria dell'impresa presentate nei paragrafi precedenti. Nello studio emerge che le caratteristiche della corporate governance dell'impresa, o più specificatamente le caratteristiche relative alla composizione del consiglio di amministrazione, hanno effetti diretti e significativi sulla performance di sostenibilità ambientale e sociale in tutti i settori d'impresa analizzati.

I risultati di maggior interesse possono essere elencati come segue:

- Una percentuale più elevata di membri indipendenti rispetto al totale dei membri presenti nel board impatta positivamente sulla performance sociale ed ambientale dell'impresa, in parte per il fatto che tali membri esterni sono più propensi a considerare gli interessi di un numero maggiore di stakeholder;
- La separazione dei ruoli di Amministratore delegato e di Presidente del consiglio di amministrazione avvantaggia la performance di sostenibilità ambientale dell'impresa, e non vi sono evidenze che la cosiddetta *CEO duality* influenzi negativamente la performance di sostenibilità sociale dell'impresa;
- La *diversity*, ossia la contestuale presenza di donne e uomini all'interno del board, avvantaggia la dimensione di sostenibilità sociale dell'impresa. Consigli di amministrazione con un numero maggiore di donne mostrano performance di sostenibilità superiori;
- L'esistenza di un Comitato CSR (o Comitato per la Sostenibilità) consente di migliorare le performance di sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa.

Queste evidenze possono essere di rilevanza notevole per le organizzazioni che intendono perseguire obiettivi di sostenibilità e aumentare la propria *social license to operate* attraverso meccanismi di corporate governance (Hussain et al., 2018).
Altri autori hanno studiato l'integrazione della sostenibilità nella corporate governance: Ferrero-Ferrero et al. (2015) hanno analizzato un campione di 146 imprese quotate nei listini FTSE100, DAX30, CAC40 per indagare l'impatto che la *diversity* generazionale ha sulla performance CSR dell'impresa. Dalla ricerca è emerso che la diversità generazionale contribuisce ad aumentare l'orientamento al lungo termine dell'impresa, ad implementare una strategia che tenga conto sia degli aspetti di natura finanziaria che di quelli di natura non finanziaria e a costruire un più ampio dialogo con gli stakeholder.
Secondo gli autori la maggior diversità generazionale all'interno del board consentirebbe alle imprese di adottare un approccio sostenibile al business, grazie alla disponibilità di differenti fonti di informazioni, differenti punti di vista ed interessi di diversa natura (Ferrero-Ferrero et al., 2015).

La composizione, l'eterogeneità e le caratteristiche del board di una società sono dunque elementi di rilevanza significativa per la performance di sostenibilità dell'impresa; una corporate governance tale per cui risultino integrate le evidenze emerse dagli studi citati in questi paragrafi, consente all'impresa di rispondere e bilanciare con maggior efficacia gli interessi eterogenei e talvolta contrastanti dei diversi stakeholder (Flammer et al., 2019).

2.2 Obiettivi di sostenibilità ed *executive remuneration:* l'integrazione nella prassi

In un articolo di recente pubblicazione Nigam et al. (2018) analizzano l'integrazione di obiettivi di sostenibilità nei sistemi remunerativi dei dirigenti di 16 società insediate in luoghi diversi del pianeta; l'obiettivo degli autori è quello di capire come è avvenuta l'integrazione, quali indicatori sono stati utilizzati e se la sostenibilità permea la strategia dell'impresa. Dall'ampia review della letteratura, gli autori evidenziano i numerosi benefici per l'impresa derivanti dall'adozione di un atteggiamento responsabile verso l'ambiente e le risorse naturali:

- Miglioramento della sostenibilità dell'azienda e della "legittimità ambientale";
- Differenziazione rispetto ai competitor, aumento dell'innovazione e della produttività;
- Maggior *retention* di clienti, dipendenti e partner industriali;
- Rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder esterni e miglioramento dell'immagine aziendale.

In particolare gli autori evidenziano i vantaggi derivanti dall'adozione di politiche remunerative dei dirigenti che tengono conto delle performance di sostenibilità dell'azienda. I vantaggi principali, legati anche alla comunicazione di tali politiche verso l'esterno, sono:

- Rispondere alle pressioni provenienti dall'esterno che qualificano la sostenibilità come un importante preoccupazione sociale;

- Aumentare la fiducia di stakeholder quali le istituzioni finanziarie, la società nel suo complesso e i dipendenti;
- Spostare l'attenzione dei dirigenti sul lungo periodo;
- Incoraggiare innovazioni legate alla sostenibilità che migliorano la performance aziendale e consentono di accedere a nuovi mercati;
- Ridurre i costi legati a sanzioni, boicottaggi, spese di ripristino ambientale, ecc.;
- Ridurre il rischio specifico d'impresa e ridurre il costo del capitale;
- Ottenere vantaggio competitivo.

Sui vantaggi dell'integrazione dei criteri di CSR e di sostenibilità nelle politiche retributive dei dirigenti si è visto molto anche nei paragrafi precedenti; ciò che si intende sottolineare sono le difficoltà insite nella costruzione dei sistemi di incentivazione e retribuzione e nella effettiva comprensione di tali sistemi da parte dei membri del consiglio di amministrazione. La difficoltà nel controllo dei manager aumenta in assenza di un comitato di sostenibilità o di una figura competente con un ruolo attivo all'interno del CdA sulle tematiche CSR e di sostenibilità o di un comitato remunerazione che abbia le competenze necessarie per monitorare e valutare i risultati di sostenibilità dei manager. Per questo motivo le imprese possono ricorrere a benchmark esterni nella costruzione dei sistemi retributivi, per misurare l'effettiva capacità dei manager di migliorare la performance di sostenibilità e consentire un confronto con i competitor; due noti esempi di questi indici sono il Dow Jones Sustainability Index o il FTSE4Good Index. Inoltre, l'uso di benchmark esterni nella valutazione, secondo Kolk e Perego (2014), consente di aumentare la credibilità dello schema retributivo adottato dall'azienda.

Le aziende ricorrono frequentemente all'uso di indicatori di sostenibilità interna che, nel campione analizzato dagli autori, sono principalmente legati alla diversity, alla sicurezza, all'efficienza energetica, alle emissioni di carbonio, all'engagement dei dipendenti, alla riduzione e all'efficienza nei processi di gestione dei rifiuti.

Nonostante il campione considerato sia estremamente ridotto, gli autori hanno tratto delle conclusioni che sembrano in linea con gli altri studi considerati, elencando una serie di elementi che sono correlati positivamente alla performance di sostenibilità: la

presenza in CdA di membri competenti per la materia della sostenibilità, l'assimilazione da parte dei vertici aziendali delle problematiche ad essa legate, l'individuazione di indicatori di performance che siano trasparenti, chiari, verificabili, misurabili, facili da capire e che leghino la remunerazione dei dirigenti alla performance di sostenibilità (Nigam et al., 2018).

In uno studio più ampio, basato su un campione di 490 imprese quotate ed operanti in 11 diversi paesi, Maas e Rosendaal (2016) osservano che in media il 33% delle imprese appartenenti al campione considerato, nell'anno di riferimento (2010) integrava obiettivi di sostenibilità negli schemi remunerativi dei propri dirigenti. Più nello specifico la ricerca rivela che i settori maggiormente inquinanti sono quelli in cui è più diffusa l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità e che gli indicatori maggiormente utilizzati sono quelli di breve termine e focalizzati sulla dimensione sociale.

Il lavoro degli autori, con tutti i limiti del caso, può essere usato per cogliere un'istantanea del grado di integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella prassi e delle differenze esistenti tra i diversi paesi considerati. Si osserva ad esempio che il 23% delle imprese del campione definisce obiettivi legati esclusivamente alla dimensione sociale, relativi quindi alla salute, sicurezza ed engagement dei dipendenti, alla diversity, alla soddisfazione del cliente e al coinvolgimento della comunità. Invece, solo il 3% delle imprese del campione adotta obiettivi esclusivamente ambientali, relativi all'efficienza energetica, alla performance ambientale e ai prodotti ecologici o ecocompatibili. Inoltre, l'uso di indicatori che combinano la dimensione sociale e quella ambientale si attesta al 16%, con una maggior frequenza in Norvegia, Canada, Regno Unito e Paesi Bassi.

È interessante osservare che ben l'80% delle imprese che integrano la sostenibilità nei sistemi retributivi dei dirigenti utilizzano obiettivi di breve termine mentre solo il 4,3% utilizza obiettivi di lungo termine; in quest'ultima casistica ricadono solamente imprese operanti in Australia, Germania, Danimarca e USA. Negli studi di Callan & Thomas (2011 e 2014) si è invece constatata la necessità di valutare i dirigenti con obiettivi ed indicatori che guardino al lungo termine e che forzino i vertici aziendali a considerare con maggior attenzione le tematiche di CSR e sostenibilità. Maas e Rosendaal (2016) osservano che la propensione all'uso di obiettivi di breve termine riflette la preferenza dei manager per i compensi *cash* rispetto a quelli *equity*; questa preferenza si scontra

però con il fatto che i sistemi di incentivazione basati su obiettivi di breve termine e ricompense *cash* sono meno efficaci nel contribuire ad una miglior performance aziendale.

Guardando invece alle differenze tra i diversi settori, si osserva che quelli in cui è più diffuso l'uso degli obiettivi di sostenibilità sono i settori energetico e delle utility, mentre nel settore tecnologico e nel settore dei beni di consumo si osservano rispettivamente un 12% ed un 21% di imprese che integrano la sostenibilità nell'*executive remuneration*; il dato per il settore finanziario si attesta al 27% delle imprese del campione.

Con tutte le riserve dovute al fatto che l'anno di riferimento adottato dagli autori sia il 2010, i risultati dello studio ci consentono di affermare che l'integrazione di obiettivi di sostenibilità nei sistemi remunerativi dei dirigenti non sia particolarmente diffusa e che vi sia una generale preferenza per l'uso di indicatori di natura sociale rispetto a quelli ambientali.

Spostando l'attenzione sul contesto italiano, in un recente articolo del Corriere della Sera (Chiesa, 2018), viene presentata un'indagine sull'integrazione degli obiettivi di CSR e sostenibilità all'interno dei sistemi di incentivazione e di remunerazione dei manager delle 40 maggiori imprese quotate in Borsa Italiana. I risultati di questa indagine rivelano che nel 2017, fra le 33 società rispondenti, ben 23 hanno confermato di aver legato gli obiettivi dei propri top manager alla CSR o alla sostenibilità ambientale e sociale per una percentuale del 69% del campione. Inoltre, il 60% delle società rispondenti hanno confermato anche di aver preso in considerazione gli obiettivi di CSR e sostenibilità nei criteri utilizzati per assegnare i bonus e/o la parte variabile del compenso.

Un esempio è quello di Snam che nel 2017 ha introdotto un obiettivo di sostenibilità composto dalla frequenza degli infortuni di dipendenti e il miglioramento del proprio posizionamento all'interno degli indici di sostenibilità FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index e VigeoEurope; inoltre sono presenti un Piano di Lungo Termine a base azionaria legato alla riduzione delle emissioni di gas ed un parametro legato alla sostenibilità che pesa per il 10% nell'incentivazione variabile di breve e di lungo termine dei vertici aziendali.

Un’altra buona prassi è quella di Eni che ha stabilito un sistema retributivo in cui sono previsti obiettivi legati alla sicurezza delle persone, l’ambiente, lo sviluppo delle comunità locali e l’emissione di gas serra; tali obiettivi di sostenibilità hanno un peso non inferiore al 25% nel sistema di incentivazione dei massimi dirigenti ed un peso non inferiore al 10% per tutti gli altri livelli del management.

Al di là delle specificità che in contesti diversi ed in tempi diversi possono esprimersi in merito al rapporto tra la struttura dei sistemi di incentivazione e remunerazione e gli obiettivi di CSR e sostenibilità, alcune considerazioni ed evidenze emerse in questo e nei precedenti paragrafi assumono validità generale.

In primo luogo, si può affermare che l’*executive remuneration* sia uno strumento valido per incentivare e premiare l’adozione di comportamenti che si traducono in performance desiderabili per l’impresa. In particolare, la creazione di valore nel lungo periodo può essere incoraggiata in generale con l’integrazione di obiettivi di performance di lungo periodo, come ad esempio gli obiettivi di sostenibilità.

In secondo luogo, si può affermare che nell’integrazione di obiettivi di sostenibilità all’interno dei sistemi retributivi, debbano essere presi in considerazione target, indicatori e obiettivi orientati al lungo periodo, in quanto più coerenti con gli orizzonti temporali propri delle dinamiche della sostenibilità, e forme di retribuzione di lungo termine come le *stock options* o i *long-term incentive plans* che sembrano dimostrarsi più efficaci nel guidare i comportamenti dei manager e nel garantire performance superiori dell’impresa.

In terzo luogo, riprendendo quanto visto nel paragrafo 2.2.2, va ricordato che l’integrazione di criteri CSR nella retribuzione dei dirigenti sembra avere effetti positivi sull’orientamento al lungo termine dei manager, sul valore dell’impresa, sulle stesse attività di CSR e sulle performance di sostenibilità dell’impresa e che tale efficacia risulta tanto maggiore quanto più ampia è la porzione di compensi legati alla CSR ricevuti dal manager.

Infine, si deve considerare anche quanto emerso nel paragrafo 2.2.3 e tenere presente che la “qualità” della corporate governance di un’impresa e soprattutto la conformazione del suo consiglio di amministrazione hanno un forte peso sulle performance sociali ed ambientali dell’impresa; quest’ultime sembrano dipendere

positivamente dal grado di indipendenza del *board*, dalla diversity, dalla separazione dei ruoli di presidente e amministratore delegato e dall'esistenza di un comitato di sostenibilità.

CAPITOLO 3

Sostenibilità e CSR nel settore finanziario: il caso Crédit Agricole Italia

Questo capitolo, che è dedicato alla presentazione del caso Crédit Agricole Italia, apre con un breve approfondimento sul tema della sostenibilità nel settore finanziario.

La responsabilità sociale d'impresa, così come definita ed approfondita nei precedenti capitoli, si inserisce giocoforza nelle strutture organizzative, nelle attività operative e nei discorsi strategici delle imprese operanti nel settore bancario e finanziario.

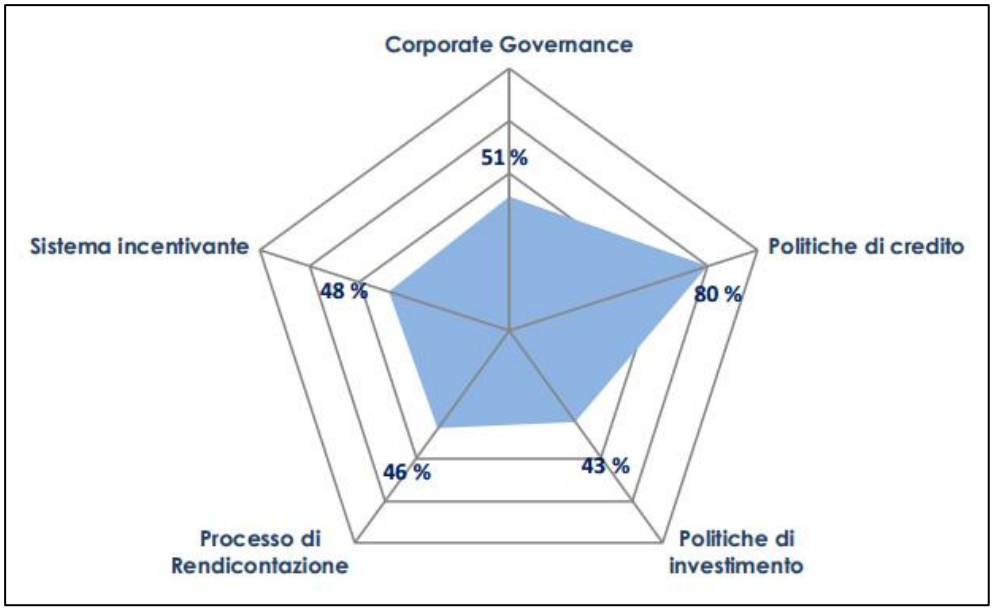
L'"ESG Benchmark 2017", che è l'ultima indagine pubblicata da ABI sull'integrazione dei criteri ESG nelle attività di business e nelle strategie delle banche italiane, offre una panoramica del settore bancario ed alcuni spunti sulle principali tendenze in atto. Il campione di riferimento è costituito da 13 banche che rappresentano il 76% del totale attivo di settore. Dall'indagine emerge che tutte le banche incluse nel campione sono attive sulle tematiche ESG e dimostrano un impegno diffuso nell'integrazione di tali criteri nella strategia e nell'operatività d'impresa (ABI, 2017).

Guardando all'attività di *reporting* risulta che l'87% delle banche italiane rientranti nel campione ha pubblicato, in forma volontaria e prima dell'entrata in vigore degli obblighi stabiliti dal d.lgs. 254/16, un documento contenente informazioni non finanziarie. L'attenzione delle banche è rivolta anche verso l'esterno, come dimostra il fatto che la quasi totalità del campione (92%) ha aperto forme di dialogo con gli stakeholder anche sui temi ESG (principalmente con clienti e dipendenti). In questo ambito, si inseriscono le attività di costruzione ed analisi della matrice di materialità che aumentano l'attenzione e l'interesse dell'azienda verso la sostenibilità e che obbligano a considerare le priorità espresse dagli interlocutori nella definizione degli indirizzi strategici dell'impresa.

Il 93% delle banche ha ufficialmente preso in considerazione nella propria strategia i temi ambientali, sociali e di governance come leve per gestire più efficacemente i rischi, gli impatti e le opportunità legate al proprio business. Dal diagramma di Kiviat presentato in figura 3 si può evincere che la maggioranza delle banche (80%) integra i criteri ESG principalmente nelle proprie politiche del credito; sono previste, ad esempio, delle procedure per individuare e considerare i rischi ambientali e sociali nella

valutazione del merito creditizio per singole controparti o operazioni. Gli altri ambiti in cui vengono principalmente considerati i criteri ESG sono la corporate governance, il sistema incentivante, il processo di rendicontazione, le politiche di investimento, lo sviluppo dei collaboratori e il welfare aziendale.

Figura 3 – Aree interessate dai temi ESG all'interno delle banche



Fonte: ABI (2017), *ESG Benchmark. Rapporto Generale Dicembre 2017*

Sul fronte dell'offerta di prodotti collegati alle tematiche ambientali, sociali o di cambiamento climatico si osservano i seguenti risultati validi per il 2017: finanziamenti a condizioni agevolate per favorire l'acquisto di energia da fonti rinnovabili dei clienti PMI/Corporate (93% del campione), mutui agevolati per acquisto di abitazioni oggetto di ristrutturazioni per l'efficienza energetica (91%); strumenti di *crowdfunding* (81%), emissione di Green Bond e/o Climate Bond (71%); finanziamenti agevolati per il miglioramento delle performance ambientali di clienti PMI/Corporate (72%), finanziamenti agevolati per l'efficientamento energetico di edifici residenziali e commerciali (57%) e attività di microcredito (54%).

Infine, in riferimento alle più ampie tematiche di sostenibilità, l'indagine rivela un interesse diffuso delle banche italiane verso gli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile: l'81% del campione considerato da ABI ha già individuato delle iniziative di rilievo compatibili con il raggiungimento degli SDGs mentre il 95% del campione ha espresso

la volontà di implementare a livello strategico delle iniziative utili al loro raggiungimento (ABI, 2017).
Considerata questa rapida panoramica sui principali risultati relativi all'integrazione della sostenibilità e dei fattori ambientali, sociali e di buon governo nell'esperienza del settore bancario italiano, nel prossimo paragrafo si intende allargare la prospettiva al più ampio tema della finanza sostenibile genericamente intesa. Oltre a dare una definizione delle nozioni chiave e presentare le principali iniziative globali legate alla finanza sostenibile, si intende esaminare il piano d'azione elaborato dalla Commissione Europea per integrare la sostenibilità nella politica finanziaria comunitaria.

3.1 Sostenibilità nel settore finanziario

Con finanza sostenibile, intesa nel suo significato più ampio, si intende la declinazione del paradigma dello sviluppo sostenibile nelle attività finanziarie; in altre parole, la considerazione delle problematiche ambientali e sociali nelle attività di investimento secondo una prospettiva di lungo periodo, in cui l'uso delle risorse sia commisurato al soddisfacimento dei bisogni attuali e futuri dell'umanità.
Con finanza sostenibile in senso stretto si fa riferimento a quegli investimenti dalla preponderante impronta etica, noti come Socially Responsible Investment (SRI), che "mirano a creare valore per l'investitore e per la società nel suo complesso attraverso una strategia di investimento orientata al medio-lungo termine, in cui l'analisi finanziaria è integrata con quella ambientale, sociale e di buon governo" (Forum per la Finanza Sostenibile, 2014).
Sul tema degli investimenti socialmente responsabili, la proclamazione dei "Principles for Responsible Investment" è una delle iniziative globali di maggior rilievo e tra le prime in ordine cronologico; tali principi sono stati l'esito di un processo di confronto e dialogo del gruppo di lavoro, promosso dall'allora segretario dell'ONU Kofi Annan, composto da grandi investitori ed esperti provenienti dal mondo dell'industria finanziaria, delle organizzazioni intergovernative e della società civile. I 6 principi, attualmente sottoscritti da più di 2.300 investitori, per un valore patrimoniale gestito

pari a circa 89 trilioni di dollari, impegnano i firmatari ad “integrare le tematiche ESG nell’analisi e nei processi decisionali riguardanti gli investimenti”, ad incorporare tali tematiche nelle “politiche e pratiche di azionariato attivo” e a coinvolgere gli enti nei quali investono, chiedendo loro “un’adeguata comunicazione relativamente alle tematiche ESG” (www.unpri.org).

Altra iniziativa di rilievo a livello globale è quella degli “Equator Principles”, le linee guida internazionali per le istituzioni finanziarie lanciate nel 2003 che rappresentano un modello di individuazione, valutazione e gestione dei rischi ambientali e che sono adottate su base volontaria dai firmatari. Gli Equator Principles forniscono uno standard minimo in termini di *due diligence* e di monitoraggio per garantire l’attivazione di processi decisionali sostenibili soprattutto nell’ambito delle attività di *project finance*. L’adozione di un quadro comune, oltre a consentire la diffusione e condivisione di *good practices*, permette al settore finanziario di rispondere con maggior efficacia alle problematiche ambientali e sociali e ai rischi da loro derivanti (www.equator-principles.com).

Nell’ambito della finanza sostenibile si inseriscono i “Green Bond Principles”, promossi dall’International Capital Market Association per garantire l’integrità nel mercato delle “obbligazioni verdi” attraverso linee guida che raccomandano la trasparenza, la divulgazione e la corretta rendicontazione nell’emissione di Green Bond. Le linee guida GBP sono incentrate su quattro aspetti principali: l’utilizzo dei proventi derivanti dalle “obbligazioni verdi”, il processo di valutazione e selezione dei progetti sottostanti alle obbligazioni, la gestione dei proventi e la rendicontazione periodica da parte degli emittenti (ICMA, 2018).

Guardando invece all’ambito europeo, l’UE definisce la finanza sostenibile come “il finanziamento di quelle attività di investimento che prendono in considerazione gli aspetti di natura ambientale, sociale e di governance” in cui è “inclusa una forte componente di *green finance* che dà sostegno alla crescita economica riducendo l’impatto sull’ambiente, abbattendo l’inquinamento e le emissioni di gas ad effetto serra, riducendo i rifiuti ed aumentando l’efficienza nell’uso delle risorse naturali” (www.ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en#documents).

L'integrazione dei criteri ESG nelle scelte di investimento può considerarsi coerente con i tradizionali modelli di calcolo del ritorno di un investimento come ad esempio il metodo del valore attuale netto (VAN); infatti, la considerazione dei costi ambientali e sociali risponde pienamente alla necessità di ponderare benefici e costi totali, inclusi quelli incrementali, incidentali e i costi opportunità, di un progetto d'investimento (Fatemi & Fooladi 2013).

A livello globale il mercato degli investimenti socialmente responsabili ha raggiunto dimensioni ragguardevoli con 30.700 miliardi di dollari di valore ed una crescita del 34% rispetto al 2016. L'Europa rappresenta il mercato più grande con 14 trilioni di dollari di investimenti SRI ed una percentuale di Investitori Istituzionali che hanno integrato i criteri ESG per la costruzione del portafoglio pari al 40%; in Italia esistono 288 fondi di investimento "sostenibili" per un valore complessivo di 64 miliardi di euro (PwC, 2019).

L'Unione Europea svolge un ruolo essenziale nell'ambito della finanza sostenibile avendo esplicitamente adottato una strategia di supporto alla transizione verso un'economia sostenibile, *low-carbon* e basata sull'uso efficiente delle risorse. Uno degli interventi di maggior rilievo a livello europeo è il Piano d'Azione sulla finanza sostenibile denominato "Action Plan: Financing Sustainable Growth" che viene approfondito nel prossimo paragrafo.

3.1.1 Action Plan: Financing Sustainable Growth

Uno degli interventi recenti di maggior rilievo a livello europeo sul tema della finanza sostenibile è la pubblicazione dell'"Action Plan: Financing Sustainable Growth" (COM/2018/097), il piano d'azione pensato per incentivare una crescita economica sostenibile e per garantire la stabilità del sistema finanziario europeo. Infatti, sulla scia dell'adozione dell'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici del 2015 e dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la Commissione ha evidenziato due ordini di problemi: la necessità di agire urgentemente per far fronte alle conseguenze dei cambiamenti climatici e dell'inquinamento ambientale sul sistema socioeconomico europeo e

l'assenza di un modello di "finanza sostenibile" in grado di incentivare il sistema economico ad agire in questa direzione.

La Commissione, di fatto, ha riconosciuto il ruolo preminente assunto dal sistema finanziario su quello economico con particolare riferimento alla capacità della finanza di orientare i capitali verso le differenti attività economiche e quindi di sostenere la crescita e l'occupazione. La mancata o debole inclusione dei fattori ambientali e sociali tra i criteri considerati nelle decisioni di investimento avrebbe reso difficile il passaggio al paradigma della "finanza sostenibile", una finanza che fosse davvero collegata alle esigenze specifiche dell'economia europea e a beneficio del pianeta e della società.

Alla fine del 2016, sulla base di queste considerazioni, la Commissione europea ha costituito un gruppo di esperti di alto livello sulla finanza sostenibile (HLEG - High Level Expert Group on Sustainable Finance) incaricato di definire una strategia finanziaria sostenibile per l'Unione. Il 31 gennaio 2018 il gruppo di lavoro ha pubblicato una relazione finale a partire dalla quale la Commissione europea ha successivamente elaborato un piano d'azione incentrato su tre obiettivi principali:

- orientare i flussi di capitale verso un'economia più inclusiva e sostenibile;
- gestire i rischi finanziari derivanti dal cambiamento climatico, dal deterioramento dell'ambiente e dai problemi sociali;
- promuovere la trasparenza e la visione di lungo periodo nelle attività economiche e finanziarie.

I tre obiettivi generali appena elencati sono stati tradotti in 10 *action* più specifiche che descrivono con maggior dettaglio le soluzioni proposte. In particolare, per le prime due action, nel luglio 2018 è stato appositamente istituito dalla Commissione il "Technical Expert Group" (TEG), composto da 35 membri provenienti dalla società civile, le università, le imprese, il settore finanziario ed alcuni enti pubblici europei ed internazionali. Il ruolo del TEG è quello di assistere la Commissione nell'elaborazione di un sistema unificato di classificazione delle attività economiche sostenibili, di uno standard per i green bond europei, di una metodologia per il calcolo degli indici relativi al basso contenuto di carbonio e di linee guida per la rendicontazione dei rischi legati al cambiamento climatico.

L'Action 1 prevede l'istituzione di un sistema unificato di classificazione delle attività sostenibili, ovvero di una "tassonomia" che definisca chiaramente quali attività sono da

considerarsi sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale. Questa “tassonomia” è destinata ad entrare nel diritto europeo e ad essere utilizzata nella normazione, nella definizione di marchi o nell’elaborazione degli indici di riferimento relativi alla sostenibilità.

Nel giugno 2019 il TEG on Sustainable Finance ha pubblicato il “Taxonomy Technical Report”, un documento con cui il gruppo di lavoro chiarisce le ragioni che hanno portato all’elaborazione della tassonomia, fornisce una valutazione degli impatti economici derivanti dalla sua adozione ed esplicita la metodologia utilizzata per la definizione dei criteri “technical screening”. All’interno del documento è presentata anche una prima classificazione di una serie di attività considerate sostenibili e in grado di mitigare i cambiamenti climatici o di favorire l’adattamento agli stessi (TEG, 2019a).

L’Action 2 prevede l’elaborazione di norme e marchi dell’Unione europea sui *green bond* (obbligazioni verdi) per “favorire l’integrità e la fiducia nel mercato finanziario sostenibile e consentire un accesso più agevole agli investitori che ricercano tali prodotti”. Nel giugno del 2019 il TEG ha pubblicato un aggiornamento in merito all’EU Green Bond Standard (EU-GBS) definendo un template per il Green Bond framework e presentando un modello-bozza di EU-GBS; in questa bozza un “Green Bond europeo” viene definito come “qualsiasi tipo di obbligazione o strumento di debito scambiato sui mercati finanziari, emesso da un emittente internazionale o europeo che è allineato all’EU-GBS” (TEG, 2019b). L’obiettivo dello Standard europeo per i Green Bond è quello di fornire un framework che definisca gli elementi principali di un “EU Green Bond” per migliorare la trasparenza l’integrità, la consistenza e la comparabilità di tali obbligazioni (TEG, 2019b).

Oltre alle Action 1 e 2, che sono le più significative per la Commissione Europea e che sono state oggetto di progressi notevoli, il piano prevede altre 8 azioni che sono articolate come segue:

- Action 3, Promuovere gli investimenti in progetti sostenibili;
- Action 4, Integrare la sostenibilità nella fornitura di consulenza con l’introduzione dell’obbligo per le imprese di investimento (banche e assicurazioni) di rilevare le preferenze ESG dei clienti e tenerne conto nel processo di selezione dei prodotti finanziari;
- Action 5, Elaborare Indici di Sostenibilità;

- Action 6, Migliorare l'integrazione della sostenibilità nel rating e nella ricerca;
- Action 7, Specificare gli obblighi degli investitori istituzionali e dei gestori;
- Action 8, Integrare la sostenibilità nei requisiti prudenziali;
- Action 9, Rafforzare la comunicazione in materia di sostenibilità e la regolamentazione contabile;
- Action 10, Promuovere un governo societario sostenibile ed attenuare l'orientamento al breve periodo nei mercati dei capitali.

Sempre nell'ambito dell'"Action Plan: Financing sustainable growth", nel gennaio 2019, il TEG ha pubblicato un report sulle "*Climate-related disclosures"* a partire dal quale la Commissione Europea ha definito le nuove linee guida per la rendicontazione delle informazioni relative al clima. Queste linee guida hanno aggiornato le "*non-binding guidelines*" (linee guida non vincolanti) già previste dalla direttiva 2014/95 sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie e hanno integrato le raccomandazioni della "Task Force on Climate-related Financial Disclosures" (TCFD). L'obiettivo di queste "*Guidelines on climate-related disclosures"* è quello di fornire alle imprese uno strumento utile a rendicontare gli impatti delle proprie attività sul clima e gli effetti dei cambiamenti climatici sul proprio business (www.ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-technical-expert-group_en#disclosures).
Secondo la Commissione, le imprese possono trarre diversi benefici dalla miglior rendicontazione delle informazioni sul clima come la maggior consapevolezza delle opportunità e dei rischi ad esso legati, il miglioramento dei processi decisionali e di pianificazione strategica, la potenziale riduzione del costo del capitale, un dialogo più costruttivo con gli stakeholder ed una migliore reputazione aziendale (Commissione Europea, 2019).

Si può intuire che quelli proposti dalla Commissione Europea sono obiettivi ambiziosi e di portata consistente per il mercato finanziario europeo e per i mercati nazionali degli stati membri; sotto questa prospettiva l'identificazione chiara e univoca di ciò che può essere considerata una "attività sostenibile" e la definizione di criteri ESG standard

a livello Europeo, come previsto dalle Action 1 e 2 del Piano, sono condizioni del tutto necessarie (PwC, 2019).
Dal canto loro, le banche, le assicurazioni, gli asset manager e in generale gli operatori dei mercati finanziari devono necessariamente considerare la sostenibilità come una priorità per il proprio business, per cogliere i vantaggi derivanti dall'adozione di un comportamento da *first mover*, evitare l'esposizione ai rischi di natura reputazionale e per allinearsi a quelli che in futuro potrebbero diventare obblighi di legge.

3.2 Il caso Crédit Agricole Italia

Nei prossimi paragrafi si presenteranno gli aspetti relativi alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. Nello specifico, si prenderanno in considerazione l'assetto organizzativo, con riferimento alla collocazione della funzione CSR all'interno dell'organigramma aziendale, gli aspetti relativi alla governance della responsabilità sociale d'impresa, l'adesione della banca alle iniziative globali connesse ai temi di responsabilità sociale e sostenibilità, l'esistenza di eventuali strategie connesse ai temi della sostenibilità ed infine si presenteranno gli strumenti di incentivazione utilizzati dalla banca per l'implementazione e diffusione in azienda della CSR.
Nel testo ci si riferirà al Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia con il termine "il Gruppo" o la sigla "GBCAI", saranno inoltre usate in modo interscambiabile le denominazioni "Crédit Agricole Italia", "CA Italia" e "la capogruppo"; ci si riferirà invece a Crédit Agricole S.A. (società francese alla cui attività di Direzione e Coordinamento è soggetto il GBCAI) con i termini "casa madre", "CA.SA" o "CA". Ci si riferirà invece al gruppo bancario internazionale guidato da Crédit Agricole S.A. con "Gruppo Crédit Agricole" o "Gruppo CA"; le diverse società controllate o facenti capo ai gruppi bancari saranno, a seconda dei casi, chiamate "banche", "entità" o "società prodotto".
Le principali fonti informative utilizzate per la stesura di questo capitolo sono la Dichiarazione Consolidata di Carattere Non finanziario per l'anno 2018 redatta dal GBCAI, lo statuto societario di CA Italia, il sito internet del gruppo www.gruppo.credit-agricole.it, i bilanci delle società del Gruppo, i Codici Etici e Codici di Comportamento

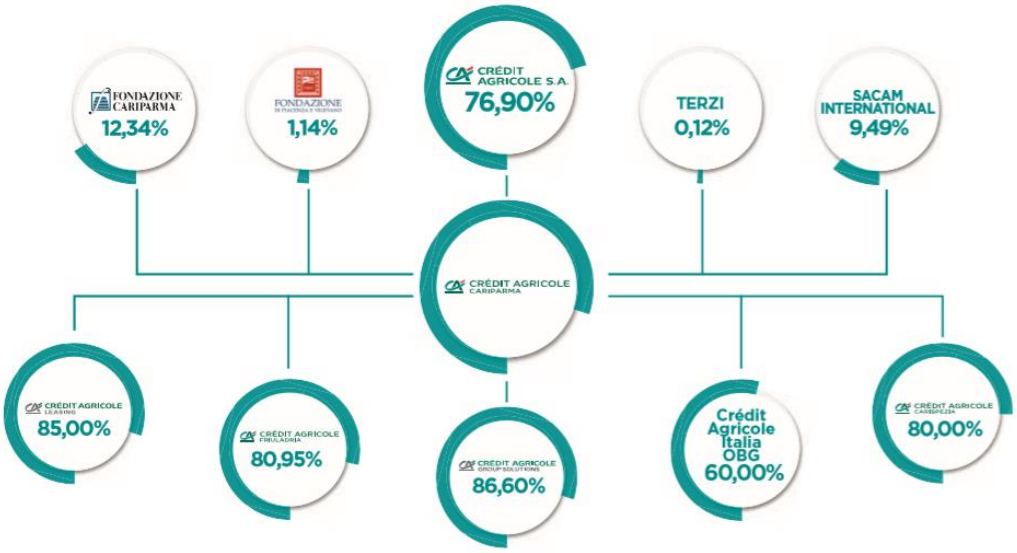
del Gruppo, la Relazione 2019 sulle politiche remunerative e l'informativa al pubblico in tema di governo societario del GBCAI. Per le informazioni relative al Gruppo Crédit Agricole, si è fatto riferimento al bilancio integrato e al sito internet del Gruppo www.credit-agricole.com.
Sono stati inoltre consultati i siti internet e le Dichiarazioni di carattere Non Finanziario, i bilanci o report di sostenibilità di dieci banche e gruppi bancari operanti sul territorio nazionale, considerati per svolgere un'analisi comparativa rispetto alle tematiche della CSR e della sostenibilità.

3.2.1 Overview sul Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia

Il Gruppo Crédit Agricole risulta essere in Italia il 2° operatore nel credito al consumo ed il 3° operatore nel risparmio gestito; nel 2018 ha servito circa 4 milioni di clienti, contato 15.000 collaboratori ed ha registrato proventi operativi netti per 3,5 miliardi di euro con un utile netto consolidato a livello di gruppo di 793 milioni di €.
Il GBCAI, facente parte del Gruppo CA, conta circa 10.000 collaboratori e oltre 2 milioni di clienti serviti nel 2018 per un ammontare di impieghi complessivi superiore ai 46 miliardi di euro.
Sulla scorta dei dati contenuti nelle pubblicazioni semestrali delle banche e dei gruppi bancari nazionali, al 30 giugno 2019 il GBCAI si colloca in sesta posizione per il volume complessivo delle masse gestite (somma di impieghi, raccolta diretta, raccolta gestita e raccolta amministrata) e in quarta posizione per il risultato netto dietro a Intesa, Unicredit e BPM.
Al 22 luglio 2019, con l'incorporazione di Crédit Agricole Carispezia S.p.A. in Crédit Agricole Italia S.p.A, il GBCAI conta al proprio interno due banche commerciali: Crédit Agricole Friuladria S.p.A. e Crédit Agricole Italia S.p.A. (quest'ultima denominazione sociale è valida dal 26 febbraio 2019 e sostituisce la precedente denominazione Crédit Agricole Cariparma S.p.A.). Oltre alle banche commerciali il Gruppo si compone di altre tre società: Crédit Agricole Leasing Italia, operante nel settore del leasing strumentale, aeronavale, targato, immobiliare e delle energie rinnovabili; Crédit Agricole Group Solutions, società consortile che gestisce le attività relative ai processi

operativi ed informatici del Gruppo, alla sicurezza, alla *business continuity*, alla gestione e acquisto degli immobili e all'amministrazione del personale; Crédit Agricole Italia OBG per l'emissione di obbligazioni bancarie garantite.
L'assetto societario del Gruppo è ben rappresentato dalla Figura 3 ricavata dalla DNF 2018.

Figura 3 – Assetto Societario del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia (Marzo 2019)



Fonte: DNF 2018, disponibile nella sezione "Responsabilità Sociale d'impresa" del sito www.gruppo.credit-agricole.it/

3.2.2 Corporate Governance nel Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia

Nel secondo capitolo di questo lavoro si è visto che diversi elementi della corporate governance hanno un'influenza diretta sulla performance sociale d'impresa (Callan & Thomas 2011 e 2014, Flammer et al. 2019, Maas 2018) e sulla performance dell'impresa in termini di sostenibilità ambientale e sociale (Hussain et al. 2018, Ferrero-Ferrero et al. 2015).
Questo paragrafo apre con una panoramica sulla corporate governance della capogruppo e del GBCAI per focalizzarsi successivamente sugli aspetti relativi alla CSR e alla sostenibilità.

In riferimento al governo societario, Crédit Agricole Italia S.p.A. come dichiarato nell'Informativa al pubblico prevista dalla normativa di vigilanza in tema di governo societario (Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17.12.2013) ha adottato un modello di governo comunemente detto "tradizionale" in base al quale:

- La "funzione di supervisione strategica" e la "funzione di gestione" sono accentrate in un unico organo e affidate al consiglio di amministrazione (o *board*) chiamato a deliberare sugli indirizzi strategici della banca e a verificarne costantemente l'attuazione;
- La "funzione di controllo" è affidata al Collegio Sindacale che vigila sul corretto funzionamento dei controlli interni, sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema amministrativo e contabile e sull'affidabilità di quest'ultimo nella corretta rappresentazione dei fatti di gestione. Il Collegio può attivare degli interventi correttivi in caso di carenze o irregolarità per assicurare il corretto ed efficace controllo dei rischi.

Questo modello di governo si applica a tutte le società del Gruppo CA Italia.

Il consiglio di amministrazione della capogruppo, nell'ambito della propria funzione di gestione, si avvale di un Amministratore delegato, di un Comitato Esecutivo e della Direzione Generale: sono nominati due vicedirettori generali, uno per il settore retail ed uno per il settore corporate. All'interno del consiglio di amministrazione sussiste la separazione dei ruoli tra il presidente del consiglio di amministrazione e l'Amministratore delegato; questo aspetto, come si è visto nel secondo capitolo, ha effetti positivi sulla performance di sostenibilità delle imprese.

In quanto alla "diversity", intesa in termini di genere, si denota un basso numero di amministratori di genere femminili all'interno del Consiglio di Amministrazione, che risulta essere composto da 12 uomini e 3 donne. Inoltre, guardando alla "diversity" generazionale risulta che solo 1 consigliere su 15 ha un'età inferiore a 50 anni e che il 53% dei membri del CdA ha un'età maggiore di 60 anni. Si ricorderà che entrambe queste variabili (bassa presenza femminile e bassa diversity generazionale nel CdA) vanno a svantaggio delle performance di sostenibilità delle imprese.

Il CdA di Crédit Agricole Italia ha istituito quattro comitati endo-consiliari:

- Il Comitato di Audit per il controllo interno, che coadiuva il CdA negli ambiti della gestione dei rischi, del sistema informativo contabile e del sistema dei controlli interni con funzioni consultive e propositive;
- Il Comitato Parti Correlate che fornisce al CdA pareri preventivi e non vincolanti sulle operazioni con soggetti collegati;
- Il Comitato Nomine per supportare il CdA nei processi di nomina e cooptazione dei consiglieri;
- Il Comitato Remunerazioni, con funzione di supporto in materia di politiche retributive e di definizione dei trattamenti economici applicati nel Gruppo.

Sono istituiti altri Comitati a livello di Gruppo per migliorare l'efficacia gestionale e la performance aziendale attraverso la maggior collegialità ed integrazione fra i responsabili delle diverse unità organizzative del Gruppo.

In particolare, come riportato nella DNF, è istituito a livello di Gruppo il Comitato di Direzione che coinvolge i primi riporti della Direzione Generale e che si occupa di condividere le principali strategie e progetti aziendali a livello del top management.

Nell'ambito delle previsioni del d.lgs. 254/16, il GBCAI specifica le modalità di gestione dei rischi, la struttura e il funzionamento del sistema di controllo interno e della Direzione Compliance. In particolare, il Comitato Rischi e Controllo Interno è preposto:

- Al governo delle funzioni di controllo quali Audit, Compliance e Rischi e controlli permanenti;
- All'approvazione delle linee guida della gestione dei rischi e al giudizio delle politiche di gestione del rischio da sottoporre all'approvazione del CdA;
- Alla presa di decisioni in merito alle proposte di gestione e prevenzione dei rischi provenienti dai livelli operativi;
- All'analisi della normativa e alla proposta di opportune modifiche.

Nell'ambito del controllo interno e della gestione dei rischi hanno un ruolo di rilievo la Direzione Compliance e la Direzione Internal Audit. La prima presidia e gestisce il rischio di non conformità, identifica le norme nazionali ed internazionali applicabili al Gruppo, garantisce l'integrità dei processi e delle procedure aziendali, assicura la prevenzione degli abusi di mercato e degli altri reati ai sensi del D.Lgs. 231/01, assicura la protezione dei dati personali, accogliendo al proprio interno il Data Protection Officer. Inoltre, negli ambiti della lotta alla corruzione attiva e passiva e del

rispetto dei diritti umani individuati dal d.Lgs. 254/16, il Comitato Rischi e Controllo Interno assicura la prevenzione dei rischi connessi al riciclaggio di capitali e al finanziamento del terrorismo.

La Direzione Internal Audit è indipendente, riporta direttamente alla casa madre Crédit Agricole S.A. e svolge per tutto il Gruppo Bancario la funzione di revisione interna, valuta l'adeguatezza, l'affidabilità e la funzionalità dei sistemi di controllo interni, individua violazioni delle procedure e delle regolamentazioni ed informa direttamente i vertici aziendali e gli organi societari sugli esiti delle proprie attività.

I rischi diversi da quelli di non conformità, appartenendo quest'ultimi alla sfera di competenza della Direzione Compliance, ricadono sotto la responsabilità della Direzione Rischi e Controlli Permanenti che riporta gerarchicamente alla rispettiva Direzione di Gruppo CA.SA, svolge funzioni di misurazione e monitoraggio dei rischi e coordina il processo di definizione del Risk Appetite Framework. All'interno del perimetro dei rischi presidiati dalla Direzione sono ricompresi il rischio di credito, il rischio di liquidità, il rischio di mercato del portafoglio di negoziazione, il rischio operativo, ecc.

Il Risk Appetite Framework, previsto anche dalle "EBA Guidelines on Internal Governance", è il quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio dell'azienda ed assume un ruolo di rilievo in quanto diventa uno strumento di controllo strategico nella misura in cui definisce e lega, all'operatività aziendale, al business model e al piano strategico dell'azienda, il massimo livello assumibile per ogni tipologia di rischio collegato. A tal proposito si può già affermare che la corretta identificazione dei rischi ESG può contribuire all'inclusione di queste tematiche nel discorso strategico ed operativo dell'azienda.

La descrizione appena fornita delle principali fattezze del sistema di governo societario del Gruppo è utile per capire il contesto organizzativo entro cui si inserisce la governance della CSR in Crédit Agricole Italia. Nei prossimi paragrafi si approfondiranno gli aspetti di gestione strettamente legati alla CSR e alla sostenibilità, entrando nel vivo dell'argomento e contestualizzando gli aspetti considerati in apertura di questo capitolo e nei capitoli precedenti.

3.3 CSR e Sostenibilità nel Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia

Per questa indagine sulla responsabilità sociale e la sostenibilità nel Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia si sono presi in considerazione anche i risultati dei principali competitor del Gruppo, selezionando un insieme di aziende *peers* per svolgere un'analisi comparativa. Il campione è composto dalle principali banche italiane selezionate secondo i seguenti criteri: dimensione e rilevanza nazionale, comparabilità con il GBCAI, redazione della Dichiarazione di carattere Non-Finanziario ai sensi del D.Lgs 254/16 (prevedendo la norma casi esenzione dall'obbligo di redazione), presenza di pratiche innovative o di *good practices* in tema CSR. Il campione individuato è composto dalle seguenti società:

- Banco BPM
- Gruppo Banco Desio
- BNL
- Gruppo BPER
- Gruppo CREDEM
- Gruppo Bancario Credito Valtellinese (CREVAL)
- Intesa Sanpaolo
- Banca Mediolanum
- UBI Banca
- Unicredit

Le informazioni utilizzate per effettuare l'analisi comparativa sono state ricavate dalle Dichiarazioni di carattere non finanziario (DNF), i bilanci o report di sostenibilità, le relazioni sulle politiche remunerative e dai siti internet aziendali e di gruppo delle banche considerate e si riferiscono all'anno 2018 (ultimi dati disponibili).

La funzione aziendale preposta alla gestione della Responsabilità sociale del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia è il "Servizio Comunicazione Interna e CSR" che è collocato all'interno dell'Area Comunicazione; quest'ultima riporta alla struttura di governo denominata "Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie" che è a diretto riporto del CEO.

Dall'analisi dei benchmark emerge che la collocazione della funzione che si occupa di CSR o di sostenibilità all'interno delle aziende considerate presenta una certa variabilità; inoltre diverse funzioni responsabili per la CSR riportano direttamente al CFO o al CEO. I risultati relativi al campione considerato nell'analisi sono presentati nella Tabella 4 qui riportata.

Tabella 4 – Collocazione della funzione responsabile di RSI o sostenibilità in azienda

Banco BPM	Responsabile per la CSR è la funzione Comunicazione che riporta al Comitato Controllo Interno e Rischi
Gruppo Banco Desio	La gestione della sostenibilità non è accentrata ma è diffusa in azienda fra le seguenti strutture: la Direzione Risorse Umane, la Direzione Relazioni Esterne e l'Ufficio bilancio e controlli contabili. Le linee per la sostenibilità sono definite dallo *Steering Committee* del gruppo.
BNL	La gestione della RSI è affidata al team "CSR & Positive Economy" che è coordinato dalla Direzione Engagement; quest'ultima riporta direttamente al CEO
Gruppo BPER	La funzione responsabile per la gestione della CSR è l'Ufficio Relazioni Esterne e Responsabilità Sociale d'Impresa che riporta direttamente al CEO
Gruppo CREDEM	Responsabile per la CSR è la funzione Relazioni Istituzionali che appartiene al Servizio Corporate Governance & Relazioni esterne e riporta direttamente al Comitato Rischi
Gruppo Bancario Credito Valtellinese	La gestione della CSR è affidata alla Divisione Sostenibilità che è compresa all'interno dell'Area Corporate Identity, Communications, Marketing & Sustainability che risponde al CEO

Intesa Sanpaolo	La funzione Corporate Social Responsibility appartiene alla Direzione Centrale Financial Market Coverage e riporta all'Area di Governo CFO
Banca Mediolanum	Responsabile per la RSI è l'Ufficio Corporate Social Responsibility che è inserito nella Direzione Innovation Sustainability & Value Strategy in staff all'AD
UBI Banca	La RSI è gestita dalla funzione Corporate Social Responsibility che appartiene al Servizio Informativa Finanziaria, Principi e Controlli Contabili; quest'ultimo riporta al CFO.
Unicredit	La gestione della CSR e della sostenibilità è affidata alla Direzione Group Institutional Affairs & Sustainability che è compresa nella divisione Financial and Control e riporta al CFO.

Fonte: elaborazione propria da dati ricavati nelle DNF, bilanci o report di sostenibilità delle aziende considerate

Tra i benchmark considerati, il gruppo Intesa Sanpaolo presenta un modello di governance della CSR che si può annoverare tra le *good practices* del settore; come si è visto nella tabella 4, la funzione Corporate Social Responsibility del gruppo riporta al CFO e tramite questo al CEO. Il ruolo della funzione CSR si estende al monitoraggio e al coordinamento delle tematiche di responsabilità sociale ed ambientale a livello di gruppo potendo contare su una rete di referenti per la CSR, composta da circa 60 referenti o *delegates,* presenti all'interno delle strutture italiane ed estere.
Particolarmente significativa è la proposta di costituire all'interno di ciascuna Area di Governo, Divisione e Direzione Centrale, la figura del Sustainability Manager che possa svolgere un ruolo strategico nella definizione e realizzazione di obiettivi di sostenibilità e che funga da *trait d'union* tra la funzione Corporate Social Responsibility ed il top management. La funzione CSR di Intesa collabora direttamente con il CEO ed il CFO per la definizione delle strategie di sostenibilità da presentare agli Organi

Societari, presidia gli ambiti di responsabilità sociale e ambientale del gruppo e promuove le azioni di contrasto ai cambiamenti climatici; inoltre, in ottica di integrazione della sostenibilità nel business, presidia il dialogo e i rapporti con gli investitori sostenibili garantendo alla comunità finanziaria il riscontro sui temi ambientali, sociali e di governance (criteri ESG).

Comitati di sostenibilità

Oltre all'assetto organizzativo e alla collocazione della funzione CSR all'interno dell'organigramma aziendale, un altro aspetto di rilievo nella governance della CSR e della sostenibilità è la presenza di una figura o di un comitato competente, come un comitato della sostenibilità o uno *steering committee*, che sia di supporto ed abbia un ruolo attivo all'interno del consiglio di amministrazione della società e che, come si è visto nel secondo capitolo, contribuisca a migliorare le performance di sostenibilità dell'impresa (Hussain et al. 2018).

Secondo una ricerca condotta dall'Università Cattolica, in collaborazione con il CSR Manager Network, risulta che la presenza di un comitato competente per la sostenibilità porta le imprese a produrre delle Dichiarazioni Non finanziarie più approfondite, maggiormente estese e contenenti maggiori informazioni (in termini di indicatori GRI indicati) (CSR Manager Network, 2019).

All'interno del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia non esiste un "comitato per la sostenibilità" o un comitato istituito esclusivamente per riportare al più alto livello di governo i temi della sostenibilità, i principi dello sviluppo sostenibile e i programmi relativi ai temi di Responsabilità sociale d'impresa. Tuttavia, i temi di corporate social responsibility del GBCAI vengono discussi dai vertici aziendali nelle riunioni del Comitato di Direzione di Gruppo e, nell'ambito delle regole dettate dalla casa madre in tema di CSR, nelle riunioni del Comitato Esecutivo per l'approvazione dei piani d'azione e delle attività di responsabilità sociale. Questo tema rientra nell'ambito del meccanismo sviluppato da CA.SA per coordinare ed incentivare le politiche CSR delle entità facenti parte del Gruppo Crédit Agricole (i principi di funzionamento, le razionalità e i risultati di questo meta-progetto, denominato FReD, saranno approfondite nel paragrafo 3.3.1).

Per quanto riguarda le aziende del campione qui considerato, si evidenzia che la maggior parte di queste ha istituito un comitato competente per i temi della sostenibilità o ha riportato la presenza di una figura competente con un ruolo attivo all'interno del consiglio di amministrazione.
Di seguito si riporta la tabella con i risultati della ricerca.

Tabella 5 – Figura o comitato competente per i temi della sostenibilità con ruolo attivo nel CdA

Banco BPM	Comitato controllo interno e rischi, competente per le questioni di sostenibilità
Gruppo Banco Desio	Steering Committee Sostenibilità
BNL	Comitato di Direzione
Gruppo BPER	Non riscontrato
Gruppo CREDEM	Comitato Consiliare Rischi di Gruppo
Gruppo Bancario Credito Valtellinese	Non riscontrato
Intesa Sanpaolo	Comitato Rischi (forte coinvolgimento e incontri periodici con funzione CSR) Nella società Eurizon del gruppo sono istituti: il Comitato SRI - Sustainable and Responsible Investments e il Comitato di Sostenibilità
Banca Mediolanum	Comitato Rischi
UBI Banca	Non riscontrato
Unicredit	Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability

Fonte: elaborazione propria da dati raccolti dalle DNF delle aziende elencate

Considerando il più ampio campione delle 151 imprese italiane quotate che hanno redatto la DNF, emerge che poco meno di un terzo (45) hanno istituito un Comitato di Sostenibilità e che di queste solo 7, vale a dire il 4,6% del totale, ne ha istituito uno ad hoc; le altre 38 hanno combinato il comitato di sostenibilità con uno già esistente, nella

maggior parte dei casi il comitato rischi, come peraltro risulta anche nel campione qui considerato (CONSOB 2019).

La Dichiarazione di Carattere Non Finanziario

Nell'ambito della gestione della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità, la redazione della Dichiarazione di carattere non finanziario costituisce un importante strumento per la diffusione in azienda delle tematiche considerate, anche alla luce del fatto che la misurazione degli aspetti socio-ambientali in azienda è un valido "strumento per incidere nei comportamenti [e] per raggiungere risultati" concreti (Mio, 2001).

Il GBCAI ha redatto la DNF 2018 adottando i GRI-Standards della Global Reporting Initiative secondo l'opzione "*in accordance Core*" e integrando le *Financial Services Sector Disclosures* che sono le linee guida elaborate dal GRI per il settore finanziario. L'opzione "*in accordance Core*" dei GRI Standards prevede che la società comunichi, per ogni aspetto materiale identificato, informazioni generiche sull'approccio di gestione (*Disclosure on Management Approach, DMA*) ed indichi il valore di almeno un indicatore. Nell'opzione *Comprehensive*, invece, oltre alle informazioni generiche sull'approccio di gestione, la società deve comunicare i livelli di tutti gli indicatori indicati dai GRI Standards relativi a quell'aspetto.

Nel campione considerato solo UBI Banca risulta aver adottato i GRI Standard secondo l'opzione "*in accordance – Comprehensive*".

Altro elemento di rilievo risulta essere il coinvolgimento diretto degli stakeholder esterni nello svolgimento dell'analisi di materialità; nel campione considerato il Gruppo CA Italia risulta essere l'unico *peer* a non aver coinvolto direttamente nel processo di costruzione della matrice di materialità gli stakeholder esterni. Come indicato nella stessa DNF, gli input esterni considerati per l'analisi di materialità sono stati i competitor, le tendenze di settore, le pressioni provenienti dall'opinione pubblica, l'Action Plan dell'Unione europea "Financing Sustainable Growth", gli SDGs dell'ONU. Gli input interni considerati sono stati il Codice Etico, il Codice di Comportamento, il Piano Industriale a tre anni, l'analisi di clima fra i dipendenti e le interviste realizzate all'interno del Gruppo con il coinvolgimento dei referenti delle diverse funzioni aziendali.

La gestione dei rischi

La gestione dei rischi di natura sociale e ambientale rappresenta un'altra attività essenziale nell'ambito della corporate social responsibility e rientra nei confini dell'operatività aziendale costituendo di fatto una condizione implicita dell'attività di business della banca.

I rischi sociali ed ambientali, così come quelli legati agli altri ambiti indicati dal d.lgs. 254/16, sono mappati dal GBCAI e ricollegati al corrispettivo rischio presidiato dal sistema di gestione dei rischi del Gruppo, come il rischio reputazionale, di conformità, di frode, di credito e così via. Il Gruppo presta particolare attenzione al rischio reputazionale, presidiato attraverso un modello di prevenzione e gestione che rientra nel più ampio sistema di gestione dei rischi presentato nel paragrafo 3.2.

In linea di massima, per il presidio dei rischi di natura extra-finanziaria, il Gruppo rimanda ai contenuti della Carta Etica, del Codice Etico, del Codice di Comportamento e del Modello di organizzazione e gestione (MOG ex d.lgs. 231/01). In questo modo ogni dipendente ed ogni funzione sono coinvolti nel monitoraggio dei rischi reputazionali che possano derivare dallo svolgimento delle proprie attività. Inoltre, per mitigare i rischi di natura socio-ambientale il Gruppo adotta opportune Policy Creditizie che rientrano all'interno della Strategia Rischi approvata dal competente comitato della casa madre.

Tutte le aziende ricomprese nel campione analizzato identificano ai sensi del d.lgs. 254/16 i rischi legati agli ambiti sociale, ambientale, della lotta alla corruzione, della gestione del personale e dei diritti umani che possono essere ricondotti alla denominazione "rischi ESG".

Sustainable Development Goals

Per quanto concerne la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla pubblicazione dell'Agenda 2030 dell'ONU, presentata nel primo capitolo, ha assunto sempre maggiore rilevanza per le imprese, soprattutto per quelle di grandi dimensioni, comunicare o implementare strategie e corsi d'azione per favorire l'integrazione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile con il business.

Dall'analisi delle DNF presenti nel campione considerato, emerge che la totalità delle aziende fanno riferimento agli SDGs adottando tre tipologie di atteggiamento:

- Banco BPM e Gruppo Credito Valtellinese hanno adottato gli SDGs come riferimento per la governance di sostenibilità;
- BPER, Gruppo Banco Desio, Gruppo CREDEM, Intesa e Unicredit all'interno della propria matrice di materialità presentano uno o più collegamenti tra gli SDGs e i temi materiali;
- Banca Mediolanum, BNL e UBI Banca hanno invece indicato un impegno o implementato una strategia integrata con alcuni specifici Sustainable Development Goals

Alla data di pubblicazione della DNF 2018 il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia non presenta un impegno o una strategia connessa agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU; tuttavia si nota che il Gruppo ha considerato gli SDGs per le attività di aggiornamento dei temi materiali nell'ambito dell'analisi di materialità e che nel corso dell'anno ha disposto, grazie al "Servizio Comunicazione Interna e CSR", un documento di raccordo tra le proprie attività e i target dell'Agenda 2030 dell'ONU (non ancora pubblicato alla data di stesura del presente elaborato).

3.3.1 Il metaprogetto FReD per la Responsabilità sociale in Crédit Agricole

L'implementazione della Strategia CSR e di sostenibilità all'interno del GBCAI passa anche attraverso un sistema strutturato di gestione delle attività CSR che è comune a diverse entità facenti capo al Gruppo Crédit Agricole e che deriva direttamente dalla casa madre; si approfondirà a breve questa "iniziativa quadro" di CA.SA utilizzata per coordinare le politiche di responsabilità sociale a livello di Gruppo e che prende il nome di FReD.

È interessante osservare che rispetto ai *peers* considerati, il GBCAI è uno dei pochi ad essersi dotato di un'iniziativa strutturata, organica e che contempli sia la dimensione di breve che di lungo periodo per la gestione delle attività di CSR. Anche dalle interviste telefoniche effettuate presso i responsabili CSR di alcune banche presenti nel

campione non è emersa evidenza di un'iniziativa simile nel processo di orientamento e gestione della responsabilità sociale o della sostenibilità.
In genere, fra le aziende ricomprese nel campione, è la funzione che si occupa di CSR, o le altre funzioni aziendali con specifiche deleghe sui temi di CSR e sostenibilità, a proporre le attività da intraprendere. I piani d'azione individuati sono normalmente sottoposti alle attività di indirizzo, supervisione e coordinamento dell'eventuale Comitato istituito appositamente per tali temi. In tutti i casi le iniziative o i corsi d'azione sono coerenti con la strategia di sostenibilità delle aziende o con i piani industriali e sottoposti all'indirizzo e alla supervisione strategica del consiglio di amministrazione.
Si è voluto osservare quali, fra le banche ricomprese nel campione, avessero adottato un'iniziativa strutturata, un piano determinato o un meccanismo di gestione della CSR simile a quello incontrato in Crédit Agricole Italia; i risultati sono esposti nella seguente tabella.

Tabella 6 – Meccanismi, piani o iniziative strutturate di gestione della CSR in azienda

Banco BPM	Non riscontrata
Gruppo Banco Desio	Piano di Sviluppo della Corporate Social Responsibility
BNL	Modello strategico di CSR e Policy di Corporate Social Responsibility
Gruppo BPER	Non riscontrata
Gruppo CREDEM	Piano di Sostenibilità a medio termine
Gruppo Bancario Credito Valtellinese	Piano di Sostenibilità
Intesa Sanpaolo	Policy per la Sostenibilità ambientale e sociale
Banca Mediolanum	Non riscontrata
UBI Banca	Non riscontrata
Unicredit	Non riscontrata

Fonte: elaborazione propria da dati raccolti dalle DNF delle aziende elencate

Tra le iniziative emerse dall'analisi, il "modello strategico di CSR" proposto da BNL si configura come una *good practice*; l'iniziativa si basa sull'identificazione di 4 "pilastri"

che corrispondono ad altrettante aree di responsabilità del gruppo quali la responsabilità economica, la responsabilità come datore di lavoro, la responsabilità verso la comunità e la responsabilità ambientale. Per ciascun pilastro vengono individuati tre impegni specifici e per ciascun impegno vengono indicati un *key performance indicator (KPI)* di natura quantitativa ed un obiettivo misurabile come ad esempio la percentuale di donne in Comitato di Direzione, la percentuale di finanziamenti a imprese che contribuiscono strettamente al raggiungimento degli SDGs o il numero di persone sensibilizzate ai temi ambientali.
Inoltre, il raggiungimento di 9 di questi obiettivi ha un impatto diretto sull'assegnazione delle retribuzioni variabili differite a più di 6.700 manager del gruppo e pesa per il 20% sulle condizioni di attribuzione del compenso stesso.

Il meta-progetto FReD

Come si è detto in apertura di paragrafo, il meta-progetto di gruppo FReD (acronimo di "Fides, Respect et Demeter") è uno dei principali strumenti con cui Crèdit Agricole SA coordina le politiche di responsabilità sociale nelle 15 entità che aderiscono al progetto: Crédit Agricole Italia, Amundi, Crédit Agricole Assurances, Crédit Agricole Bank Polska, CACEIS, Crédit Agricole CIB, Crédit Agricole Consumer Finance, Crédit Agricole Immobilier, CA Indosuez Wealth Group, Crédit Agricole Leasing & Factoring, Crédit Agricole Payment Services, Crédit Agricole S.A., Crédit du Maroc, LCL e Uni-Éditions (al 30 Giugno 2019).
I principali obiettivi del progetto nato nel 2011 sono due: fornire un quadro comune nella gestione delle politiche di responsabilità sociale e misurare i progressi del gruppo nella performance sociale ed ambientale.
I principi di funzionamento dell'iniziativa, definiti da Crédit Agricole S.A. e descritti nella "Guide méthodologique de la démarche FReD" (disponibile al link www.credit-agricole.com/en/responsible-and-committed/our-csr-strategy-partnering-a-sustainable-economy/fred-an-original-csr-approach) stabiliscono che ogni anno ciascuna entità debba garantire la realizzazione di quattro progetti, definiti anche "piani d'azione", per ciascuna delle tre aree della sostenibilità economica, sociale ed

ambientale identificate dai tre pilastri del progetto FReD: rispettivamente Fiducia, Rispetto e Demetra.

Ogni entità può modificare la composizione del proprio portafoglio progetti riducendo o aumentando al più di uno i progetti identificati per ciascun pilastro, a condizione di presentare un numero totale di progetti pari a 12; inoltre, per migliorare il coordinamento e sfruttare le sinergie di Gruppo, a partire dal 2016 la capogruppo Crédit Agricole SA propone tre progetti comuni per tutte le entità aderenti a FReD.

All'interno del pilastro "Fiducia" rientrano i progetti incentrati sul cliente; i macro-obiettivi di questo pilastro sono la protezione degli interessi dei clienti, l'offerta di prodotti accessibili a tutti e l'etica nelle operazioni e nei rapporti commerciali. All'interno del pilastro "Rispetto" rientrano i progetti incentrati sulle persone, i dipendenti ed i collaboratori; i macro-obiettivi sono la promozione dello sviluppo economico, sociale e culturale dei territori di presenza del Gruppo, il coinvolgimento degli stakeholder nelle iniziative di CSR e la promozione della qualità del lavoro, dell'uguaglianza e dello sviluppo professionale dei dipendenti. Infine, nel pilastro "Demetra" rientrano i progetti incentrati sulle comunità e i territori di riferimento del Gruppo e, più in generale, sulla sostenibilità ambientale; i macro-obiettivi legati a questo pilastro sono lo sviluppo di un'offerta di prodotti e servizi "Green", la riduzione dell'impatto ambientale dell'azienda e lo sviluppo di policy e processi che integrino i fattori ambientali nelle attività di business (come i finanziamenti, gli investimenti, il credito, l'assicurazione e la gestione del risparmio).

La Guida Metodologica di FReD elenca cinque elementi essenziali che ciascun progetto, o piano d'azione, deve possedere: una governance, ossia l'indicazione di un responsabile e di un team di progetto, una pianificazione che definisca la durata del progetto, un budget, degli obiettivi e degli indicatori associati. In particolare, gli obiettivi devono essere realistici, raggiungibili, misurabili, comunicabili e verificabili.

Per quanto concerne gli indicatori da utilizzare, la guida metodologica non esprime indicazioni in merito alla tipologia degli stessi, purché questi consentano il rispetto delle caratteristiche di misurabilità, comunicabilità e verificabilità degli obiettivi cui sono associati.

I piani d'azione proposti dalla funzione competente per la CSR dell'entità devono essere validati ai livelli dirigenziali mediante la presentazione dei progetti al comitato

esecutivo o al comitato di direzione; dal medesimo comitato viene approvata a fine anno anche la stima dell'indice FReD dell'entità prima del suo invio a CA.SA per l'audit esterno.
A livello di gruppo Crédit Agricole, la responsabilità del meta-progetto FReD è in capo al "Comité de Développement Durable" (Comitato per lo Sviluppo Sostenibile) mentre la sua gestione operativa è affidata alla "squadra progetto FReD"; quest'ultima riporta direttamente e regolarmente al "Comité du Pilotage FReD" che è composto dal Segretario generale del gruppo Crédit Agricole SA, la Direzione comunicazione, la Direzione compliance, la Direzione dello sviluppo sostenibile e la Direzione Risorse umane.

L'Indice FReD

Oltre che per la gestione delle politiche di responsabilità sociale delle entità, l'approccio FReD viene utilizzato per misurare i progressi nella performance ambientale e sociale e per confrontare l'andamento delle diverse entità del Gruppo Crédit Agricole. L'indicatore utilizzato è chiamato "Indice FReD" e può essere calcolato per ogni singola entità o per il Gruppo nel suo complesso; l'Indice FReD di Gruppo viene calcolato come la media aritmetica degli indici delle diverse entità ed è incluso fra i parametri di valutazione della performance che impattano sul sistema retributivo dei dirigenti.
Per il calcolo dell'Indice FReD, che avviene su base annuale, deve essere prima determinato lo stato di avanzamento di ciascuno dei dodici progetti sulla base dei quattro livelli di avanzamento predefiniti elencati di seguito:

- il Livello 1 comporta la scelta di un piano d'azione, la definizione delle attività del progetto, la fissazione degli obiettivi, la nomina di un capoprogetto e del team, la definizione di un piano di lavoro e del budget, la scelta degli indicatori da monitorare e l'avvio del progetto stesso. Tutte le informazioni elencate sono raggruppate in una "scheda progetto" in cui vengono indicati preventivamente anche gli eventuali documenti da sottoporre ad audit per verificare l'effettiva realizzazione del progetto;
- il Livello 2 corrisponde al raggiungimento di una percentuale inferiore al 50% degli obiettivi quantitativi prestabiliti e/o, nel caso di obiettivi qualitativi, al

completamento delle attività associate al “Livello 2” nella fase di definizione della scheda progetto;

- il Livello 3 corrisponde al raggiungimento di una percentuale maggiore del 50% degli obiettivi quantitativi prestabiliti e/o, per gli obiettivi qualitativi, al completamento delle attività associate al “Livello 3” in fase di definizione del piano d’azione;
- il Livello 4 corrisponde al raggiungimento del 100% degli obiettivi e/o al completamento di tutte le attività prestabilite.

Il progresso totale di un progetto all’anno *n* è calcolato come la differenza tra il livello di avanzamento raggiunto all’anno *n* e il livello di partenza all’anno *n*-1; un semplice esempio pratico chiarisce il metodo di calcolo. Supponiamo che all’anno *n*-1 venga avviato un progetto, ad esso corrisponderà necessariamente il livello 1 di avanzamento; se nell’anno *n* tale progetto ha raggiunto un livello di avanzamento pari a 3, l’avanzamento totale sarà pari alla differenza tra i due livelli (3 - 1) e quindi uguale a 2 (questo esempio è riportato in Tabella 7).

Tabella 7 – Esempio di calcolo dell’avanzamento/progresso totale di un progetto FReD

	Livello di avanzamento all’Anno *n*-1	Livello di avanzamento all’Anno *n*	**Avanzamento/ progresso totale**
Progetto *a*	1	3	**3 - 1 = 2**

Per comporre l’indice FReD dell’entità è poi necessario guardare agli avanzamenti registrati da tutti i progetti in corso.

L’indice FReD nell’anno *n* è dato dalla media aritmetica dei progressi totali di tutti i progetti in corso durante il periodo che va dall’anno *n*-1 all’anno *n*; anche in questo caso un semplice esempio numerico chiarisce il calcolo. Supponiamo di calcolare l’indice FReD di un’entità con due progetti in portafoglio: all’anno *n*-1 il progetto *a* si trova al livello 1 di avanzamento mentre il progetto *b* si trova al livello 2. Se all’anno *n* il progetto *a* raggiunge il livello 2, con un progresso pari a 1, ed il progetto *b* raggiunge il livello 4, con un progresso pari a 2, il valore dell’indice FReD sarà uguale a 1,5 che

è la media aritmetica dei progressi registrati in un anno dai due progetti. In tabella 8 viene riportato l'esempio appena considerato.

Tabella 8 – Esempio di calcolo dell'indice FReD in un portafoglio con due progetti

	Livello di avanzamento all'Anno *n*-1	Livello di avanzamento all'Anno *n*	Avanzamento/ progresso totale
Progetto *a*	1	2	2 – 1 = 1
Progetto *b*	2	4	4 – 2 = 2
Indice FReD			**(1 + 2) / 2 = 1,5**

Ogni anno ciascuna entità è chiamata a stimare l'indice FReD dell'anno in corso in due occasioni: al 30 giugno per condividerlo con la "squadra Progetto FReD" di CA.SA, che si assicura del corretto avanzamento dei progetti, e al 31 dicembre per la validazione finale dell'indice. L'effettiva realizzazione dei progetti e la valutazione dello stato di avanzamento degli stessi vengono sottoposti annualmente ad audit da parte di una società di revisione indipendente per conto di Crédit Agricole SA; la casa madre può in questo modo verificare il raggiungimento degli obiettivi dichiarati dalle diverse entità e validare il livello dell'indice FReD di Gruppo.

Intersezione di FReD con il sistema incentivante

L'iniziativa FReD è parte integrante del sistema incentivante dei dirigenti sia a livello di Gruppo Crèdit Agricole SA, sia a livello del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia; l'indice viene considerato per valutare la "Performance sociale" o "CSR" e rientra, con un peso pari ad 1/3, all'interno del parametro individuato da CA.SA per misurare la performance complessiva del Gruppo, andando così ad impattare sulla retribuzione variabile a lungo termine dei dirigenti.

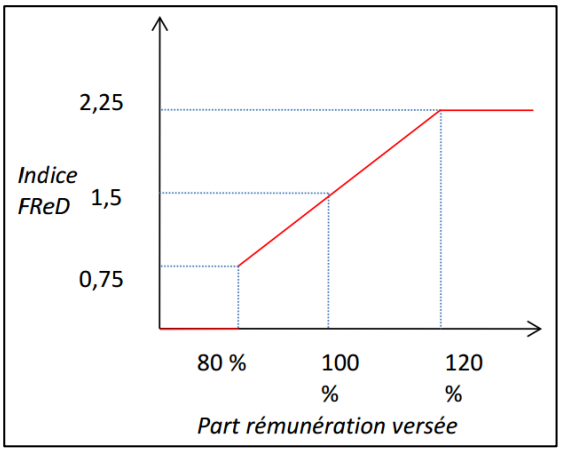
Come si approfondirà nel prossimo paragrafo, la politica di remunerazione dei dirigenti di Crédit Agricole SA è legata alla performance complessiva del Gruppo CA che è valutata sulla base di tre criteri: la performance economica, l'andamento del titolo azionario e la "Performance CSR" del gruppo. Come si è detto, la Performance CSR è misurata dall'indice FReD di Gruppo CA.SA il cui obiettivo annuale è fissato a 1,5.

Al raggiungimento di un livello esattamente pari a 1,5 corrisponde l'erogazione del 100% della quota di retribuzione variabile ad esso legata, mentre per valori diversi da quello obiettivo, il sistema premiante legato all'indice FReD è strutturato come segue:

- l'erogazione della retribuzione variabile è attivata solo a partire dal raggiungimento di un indice a fine anno pari almeno a 0,75 cui corrisponde l'erogazione dell'80% del premio previsto;
- ad un indice a fine anno pari a 1,5, che è il livello obiettivo stabilito da Crédit Agricole, corrisponde l'erogazione del 100% del premio previsto;
- per un valore dell'indice maggiore o uguale a 2,25 è prevista l'erogazione del 120% del premio previsto.

A partire dai tre valori sopraindicati possono essere calcolate le percentuali del premio erogate per tutti i valori intermedi compresi tra 0,75 e 2,25. Nella figura 4 si ha una rappresentazione grafica della relazione che lega l'Indice FReD all'erogazione della parte variabile della retribuzione dei dirigenti.

Figura 4 – Grafico riportante la relazione tra Indice FReD e retribuzione dei dirigenti



Fonte: *Guide méthodologique de la démarche FReD* disponibile al link www.credit-agricole.com/content/download/142768/3192692/version/2/file/FReD-Guide-methodologique-2017.pdf

Specificità di FReD in Crédit Agricole Italia

Le caratteristiche fino ad ora descritte sono comuni a tutti le entità del gruppo che aderiscono all'iniziativa; di seguito sono affrontati gli elementi di specificità propri di Crédit Agricole Italia.

Il processo di implementazione e validazione dei progetti FReD all'interno di Crédit Agricole Italia è articolato sulla base delle linee guida stabilite dalla Carta metodologica FReD; nel caso di CA Italia è il Comitato Esecutivo che approva i piani d'azione, mentre il Comitato di Direzione di Gruppo viene aggiornato sullo stato di avanzamento dei progetti FReD nel corso dell'anno.
Il "Servizio Comunicazione Interna e CSR" (in capo all'Area Comunicazione), che è responsabile e garante della messa in opera dell'iniziativa FReD, ha l'obiettivo di favorire la generazione di nuovi progetti attraverso l'organizzazione di gruppi di lavoro con le differenti Direzioni e i relativi Servizi. Inoltre, il "Servizio comunicazione interna e CSR" monitora lo stato di avanzamento dei 12 progetti in corso ed organizza periodicamente le riunioni di aggiornamento con i diversi gruppi di lavoro provvedendo anche alla stima dell'Indice FReD al 30 giugno e al 31 Dicembre di ogni anno.

3.3.2 Sistema retributivo, CSR e Sostenibilità in Crédit Agricole Italia

Per valutare l'impatto dei temi di CSR e Sostenibilità sul sistema remunerativo del Gruppo vengono prese in considerazione la politica retributiva adottata per i dirigenti del Gruppo Crédit Agricole, così come presentata nell'Integrated Report di CA.SA, e le politiche retributive del GBCAI così come presentate nella "Relazione sulle politiche di remunerazione" redatta ai sensi delle normative vigenti richiamate integralmente all'art. 2 della Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013.
Prima di focalizzarsi sul GBCAI, si considerano i risultati riscontrati in un campione di imprese quotate al FTSE-MIB e fra competitor del Gruppo.
In una ricerca effettuata nel 2019 dal "CSR Manager Network", emerge che, in un campione di 40 imprese quotate al FTSE-MIB, il 40% di queste ha legato una parte della retribuzione variabile dei membri del CdA alle performance socio-ambientali. In media, sul totale della remunerazione variabile, la componente legata alla sostenibilità ha avuto un peso pari al 16% per i membri di CdA e al 12% per l'amministratore delegato. Nel medesimo campione emerge che la principale fonte di retribuzione variabile è da ricollegarsi al sistema di Management by Objectives (MbO) seguito nell'ordine da altri strumenti come gli Incentivi di lungo termine (LTI), la Balanced

Scorecard o altri moltiplicatori non meglio precisati dai rispondenti (CSR Manager Network 2019).

Invece, per quanto riguarda il campione costituito dai *peers* del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia, preso in considerazione in questo elaborato, si riportano nella tabella seguente i risultati dell'analisi delle Relazioni sulle politiche di remunerazione delle diverse banche; la tabella mostra sinteticamente se e come le banche considerate hanno legato la retribuzione dei vertici aziendali alla performance di responsabilità sociale e di sostenibilità.

Tabella 9 – Integrazione di obiettivi di sostenibilità o CSR nelle politiche remunerative

	Tipologia	**Destinatari**
Banco BPM	Previsione per il 2019 di un "coefficiente di rettifica non finanziario" correlato al rischio reputazionale presso i principali stakeholders e al rischio di riciclaggio	Destinatari del sistema di incentivazione (Personale e Personale Rilevante)
Gruppo Banco Desio	Non riscontrata	
BNL	Non riscontrata	
Gruppo BPER	La componente Retributiva variabile di breve periodo è valutata in base ad obiettivi quantitativi e qualitativi, in quest'ultimi rientrano alcuni "Obiettivi di CSR". La componente retributiva variabile di lungo periodo è valutata sulla base di obiettivi economico-finanziari, obiettivi di creazione di valore per gli azionisti ed "obiettivi di sostenibilità".	Amministratore delegato
	Nel sistema MbO il 20% del peso è assegnato ad Obiettivi di funzione, gestione progetti pianificati, managerialità	Amministratore delegato

	espressa, obiettivi di CSR (sostenibilità sociale e ambientale)	
	Nel Piano LTI è previsto un “correttivo di sostenibilità” legato a 3 “obiettivi di CSR”. Il mancato raggiungimento di 1 obiettivo riduce i bonus previsti del 10%; il mancato raggiungimento di 2 o 3 obiettivi riduce i bonus previsti del 15%.	Destinatari del Piano LTI (40 figure apicali)
Gruppo CREDEM	Non riscontrata	
Gruppo CREVAL	Non riscontrata	
Intesa Sanpaolo	Non riscontrata	
Banca Mediolanum	Non riscontrata	
UBI Banca	Introdurrà per la prima volta nel 2019 una “scheda correttiva” del premio calcolato per i destinatari che terrà conto dei risultati rispetto a “obiettivi di sostenibilità”	Consigliere Delegato e primi riporti, Direttore Generale di UBI Sistemi e Servizi; Responsabile Area Comunicazione
Unicredit	Il KPI Bluebook (insieme degli indicatori usati nel sistema incentivante) include anche “indicatori di sostenibilità” volti a misurare la soddisfazione dei clienti e il livello di engagement dei dipendenti	Personale Rilevante (s.d. Identified Staff)

Fonte: Elaborazione propria sulla base delle Relazioni 2019 sulle politiche remunerative delle società appartenenti al campione

Le politiche retributive nel Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia, oltre a rispettare le norme italiane ed europee vigenti, sono collegate alle linee guida di Crédit Agricole SA che, come si legge nell'Integrated Report 2017-2018, "ha definito una politica remunerativa responsabile che promuove i valori del Gruppo nel rispetto di tutti gli stakeholder, dai dipendenti ai clienti agli azionisti. La policy ha l'obiettivo di premiare la performance collettiva ed individuale nel lungo periodo. Inoltre, la politica remunerativa di Crédit Agricole S.A. rispetta il quadro normativo stringente, specie a livello europeo, come previsto dalle direttive CRD IV, AIFM, UCITS V and Solvency II". Alla politica retributiva della casa madre, in qualità di membro del Comitato esecutivo (Comex) di CA.SA e di *Senior Country Officer* di Crédit Agricole in Italia, è sottoposto l'amministratore delegato di CA Italia.

Lo schema remunerativo per i dirigenti di Crédit Agricole S.A. prevede:

- *salario base*, commisurato all'esperienza e alle responsabilità in capo al dirigente ed in linea con le condizioni di mercato;
- *retribuzione annuale variabile individuale*, per legare la retribuzione dei dirigenti alla performance di lungo periodo ed allineare i loro interessi a quelli della società, tenendo in considerazione anche i criteri di natura non-finanziaria come la soddisfazione del cliente, l'efficienza gestionale e gli impatti per la comunità;
- *retribuzione variabile basata sulla performance di lungo periodo*, è una componente della retribuzione variabile che si divide in due categorie a seconda del livello di responsabilità del dipendente: per i ruoli *executive* sono previsti strumenti retributivi di tipo "azionario" o monetario legati al valore delle azioni CA.SA e basati su criteri di performance economica, finanziaria e sociale, mentre per tutti i dipendenti sono previsti dei piani di partecipazione azionaria;
- *retribuzione variabile collettiva* che prevede la partecipazione agli utili dell'impresa da parte dei dipendenti.

Figura 5 – Sistema Remunerativo dei dirigenti di alto livello di Crédit Agricole S.A.

TYPE OF COMPENSATION	SCOPE	BUSINESS PERFORMANCE	EXTRA-FINANCIAL PERFORMANCE
INDIVIDUAL VARIABLE COMPENSATION	Executive Committee	Financial indicators	Shared customer (internal and external) and management value creation; Engagement and Recommendation Index
	Other Senior Executives		Shared customer (internal and external) and management value creation
LONG-TERM INCENTIVE PLAN	Le premier cercle de cadres dirigeants	Crédit Agricole S.A. adjusted operating income Relative performance of Crédit Agricole S.A. shares	FReD Index
EMPLOYEE SHARE OWNERSHIP	All Senior Executives	Crédit Agricole S.A. share price	-

Fonte: Integrated Report 2017-2018 di Crédit Agricole S.A. disponibile al link www.credit-agricole.publispeak.com/2017-2018-integrated-report/#page=C1

Per quanto concerne invece il Gruppo CA Italia, come si è detto, “le linee guida e gli indirizzi di politica di remunerazione per il GBCAI ed in particolare per la popolazione identificata come “personale più rilevante” vengono definite da CA.SA con l’obiettivo di assicurare una gestione comune e coerente a livello globale”.

A partire da questa considerazione di fondo, si intende qui osservare la struttura della remunerazione dell’organo con funzione di supervisione strategica e gestione, in particolare soffermandosi sul “Personale di Vertice” che ricomprende l’amministratore delegato, i vicedirettori generali retail e corporate della capogruppo, i direttori generali di CA Friuladria e di CA Group Solutions e i responsabili delle strutture di Governo della capogruppo.

La remunerazione del personale di vertice è costituita da una componente fissa, indipendente dalla performance della banca e basata sul livello di esperienza personale e di responsabilità del soggetto, e da una componente variabile che dipende invece dalla performance misurata. Sulla base dei dati contenuti nella Relazione 2019 sulle politiche di remunerazione del Gruppo CA Italia non è possibile stabilire la quota della componente variabile della retribuzione per i massimi vertici aziendali; tuttavia, esclusi i membri dell’organo di supervisione strategica, dell’organo di gestione e dell’organo di controllo, risulta che nel 2018 la componente variabile della retribuzione di parte del “personale rilevante” del GBCAI è stata pari al 21,45% del totale.

L'attivazione del sistema incentivante è subordinata al raggiungimento da parte del Gruppo di determinati traguardi consolidati, i cosiddetti *gate* patrimoniali, di liquidità e di redditività che rendono il sistema coerente con i risultati aziendali e i rischi assunti.
Per i vertici aziendali, nella retribuzione variabile rientrano il Sistema di Performance Management (MbO) ed il Piano di incentivazione a lungo termine (LTI); il primo prevede l'attribuzione di obiettivi economici, con un peso del 50% sul totale, e di obiettivi non economici per il rimanente 50% con lo scopo di allineare i comportamenti dei manager alle strategie aziendali e indirizzarli verso performance sostenibili. Gli obiettivi non economici considerano ed integrano gli aspetti legati a stakeholder diversi dagli azionisti, come i dipendenti, con riferimento ad esempio allo sviluppo professionale, i clienti, specie in relazione al livello di soddisfazione, o la società in generale mediante iniziative di responsabilità sociale.
Il Piano di incentivazione a lungo termine (LTI), c.d. "aggiuntivo" in quanto sommato al sistema MbO annuale, riflette quanto previsto da CA.SA per i membri del Comex, e in Italia è applicato ai componenti della popolazione dirigente che rientrano all'interno della categoria "*Cercle 1"* ossia l'amministratore delegato, i direttori generali di CA Friuladria e Crédit Agricole Group Solutions ed il Responsabile del Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie di CA Italia.
Nell'ambito del Piano di incentivazione aggiuntivo, Crèdit Agricole ha definito un parametro specifico per valutare la performance complessiva del Gruppo e legare a quest'ultima l'erogazione dei bonus ai dirigenti. Tale parametro è costituto da tre sotto-parametri, ciascuno con un peso pari ad 1/3 del totale, così articolati:

- performance economica intrinseca del Gruppo Crédit Agricole;
- andamento del titolo azionario CA.SA valutato in relazione ad un indice composito di banche europee;
- performance sociale del Gruppo CA valutata sulla base dell'Indice FReD di Gruppo come osservato nel paragrafo precedente.

Per tutti gli altri dirigenti del Gruppo bancario, non appartenenti ai casi appena considerati, è prevista una struttura remunerativa simile a quella destinata ai vertici dirigenziali con la presenza di una componente fissa e di una componente variabile in cui è ricompreso il sistema MbO individuale. Con particolare riferimento a quest'ultimo

si può notare che gli obiettivi non economici, ossia quelli legati alla sostenibilità, alla soddisfazione della clientela e alla gestione delle risorse umane, hanno un peso pari al 50% sul totale degli obiettivi assegnati al dirigente.
Un riassunto di quanto previsto dalle politiche remunerative per i dirigenti e i vertici del GBCAI è presentato nella Tabella 10 di seguito riportata.

Tabella 10 – Presenza di obiettivi di CSR e/o Sostenibilità nei sistemi remunerativi dei dirigenti e dei vertici aziendali del GBCAI

	Componente Variabile della remunerazione	
	Piano di incentivazione aggiuntivo (LTI)	**Sistema MbO**
CEO	1/3 della Valutazione dipende dall'Indice FReD	50% degli obiettivi assegnati sono non-economici
Vice-Direttore Generale Retail	-	
Vice-Direttore Generale Corporate	-	
Direttore Generale CA Friuladria	1/3 della Valutazione dipende dall'Indice FreD	
Direttore Generale CA Group Solutions	1/3 della Valutazione dipende dall'Indice FreD	
Responsabile Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie	1/3 della Valutazione dipende dall'Indice FreD	
Altri Dirigenti	-	

Fonte: elaborazione propria dai dati contenuti nella Relazione 2019 sulle politiche di remunerazione del GBCAI e nell'Integrated Report 2017-18 di Crédit Agricole SA

Per la parte rimanente del personale del Gruppo è previsto uno schema retributivo composto da una parte fissa ed una variabile ed un sistema incentivante ad obiettivi sulla traccia del sistema MbO riservato ai dirigenti. Per il personale di rete e di direzione centrale vengono presi in considerazione obiettivi quantitativi e qualitativi di natura più operativa che consentono di incentivare la popolazione al raggiungimento dei risultati aziendali e di indirizzare il personale verso comportamenti desiderabili o per lo meno coerenti al MOG, ai Codici aziendali e alle normative vigenti. In ogni caso, l'erogazione dei bonus previsti dal sistema incentivante è subordinata al rispetto del Codice Etico e del Codice di Comportamento.

Ricapitolando quanto visto da questa rapida rassegna delle principali componenti dei sistemi di retribuzione e di incentivazione di GBCAI e di Crédit Agricole SA si può evidenziare la presenza di obiettivi non economici, legati a categorie di stakeholder diverse dagli azionisti, fra gli obiettivi assegnati ai massimi vertici e ai dirigenti. In particolare, si evidenzia la presenza di un indicatore, l'Indice FReD, che è utilizzato non solo per misurare internamente la performance sociale del Gruppo ma anche per legare la remunerazione dei dirigenti al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa.
Guardando al campione delle principali banche italiane considerato in tutti i paragrafi precedenti, risulta che per il 60% delle imprese non ci sia riscontro dell'integrazione dei criteri di sostenibilità o di CSR negli schemi retributivi del personale di vertice. Questo valore è in linea con quanto riscontrato nel campione considerato dal Corriere della Sera nell'articolo menzionato nel paragrafo 2.2, in base al quale risulta che esattamente il 40% delle società quotate in Borsa Italiana ha legato una parte della remunerazione variabile dei dirigenti alla sostenibilità. Sotto questo punto di vista il GBCAI si inserisce quindi nel gruppo dei *best performer.*
Alla luce di quanto visto nel secondo capitolo, per conoscere l'effettivo peso della CSR e della sostenibilità rispetto al sistema incentivante sarebbe necessario quantificare l'effettivo numero di obiettivi, legati alla sostenibilità e alla CSR, presenti all'interno delle schede MbO assegnati ai dirigenti. Inoltre, sarebbe di notevole interesse capire se l'erogazione dei compensi avviene tramite contanti, azioni o altri strumenti finanziari e anche quale sia il peso effettivo dei compensi legati alla CSR sul totale dei compensi erogati ai vertici aziendali. Tuttavia, le fonti pubbliche consultate in questo lavoro non consentono di stimare con esattezza questi valori.

Ad ogni modo, nell'analisi qui presentata del caso di Crédit Agricole Italia, si è voluta dare un'impostazione quanto più coerente possibile con i contenuti presentati nei primi due capitoli dell'elaborato. Si è cercato di scindere, ove possibile, la materia della Responsabilità sociale d'Impresa da quella della Sostenibilità, nonostante, come si è detto e visto, queste due nozioni vengano spesso confuse nella prassi.

Si è evitato di trattare gli argomenti riconducibili all'ambito della filantropia e della *charity* pur riconoscendo la magnitudine degli interventi predisposti dal Gruppo verso le comunità e i territori, con più di 4 milioni di euro erogati nel 2018 tra sponsorizzazioni ed erogazioni da fondo di beneficenza.

In coerenza con i contenuti del secondo capitolo, si è voluta centrare l'analisi sugli schemi di remunerazione e di incentivazione applicati nel gruppo e sull'integrazione dei criteri di CSR e di sostenibilità nella valutazione dei vertici aziendali.

Pur non volendo anticipare le conclusioni di questo lavoro, i risultati dell'analisi consentono di affermare che il Gruppo Crédit Agricole Italia sia particolarmente attivo nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, potendo disporre di un sistema come FReD che alimenta e guida le attività di CSR del Gruppo. Inoltre, si è visto che non sono molte le società, specie quelle bancarie, che leghino volontariamente la remunerazione dei propri vertici aziendali alle performance di CSR o di sostenibilità. Alla luce delle evidenze presentate nel secondo capitolo, alcune criticità emergono con riferimento alla conformazione del Consiglio di Amministrazione di Crédit Agricole Italia, specie a causa della bassa presenza femminile e della bassa "diversity" generazionale. Ma gli aspetti di miglioramento, così come le *good practices* messe in campo dal Gruppo, saranno approfondite nel prossimo capitolo.

Prima di procedere si vuole sottolineare che, per "migliorare la qualità" di questo lavoro, le informazioni utilizzate fino a questo punto sono state ricavate esclusivamente da fonti pubbliche consultabili e dai documenti pubblicati dal Gruppo. Solo a partire dal prossimo capitolo si potrà lasciar spazio a eventuali considerazioni personali, nate nell'ambito dell'esperienza di tirocinio svolto presso la sede centrale del GBCAI.

CAPITOLO 4
Proposte per il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia

I prossimi due paragrafi sono dedicati ai punti di forza e di debolezza, in materia di responsabilità sociale e di sostenibilità, del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. In particolare, nel primo paragrafo si osserva il livello di coerenza di quanto agìto ("*the walk"*) rispetto a quanto affermato dal Gruppo ("*the talk*"); nel secondo paragrafo, a partire dai punti di debolezza, si individuano delle possibili proposte per il Gruppo che siano coerenti con quanto emerso in questo lavoro.

4.1 *Walk the talk*. Le *good practices* di Crédit Agricole Italia

Quello della sostenibilità ambientale è un tema che Crédit Agricole Italia pone fra quelli di maggior rilevanza per il Gruppo dal punto di vista comunicativo, assumendo il profilo di una banca particolarmente attenta ed attiva rispetto alle questioni ambientali. Lo stesso Crédit Agricole, nato come federazione di casse di credito legate al mondo agricolo, è particolarmente attivo sulle tematiche ambientali, dimostrando concretamente l'integrazione della sostenibilità ambientale e sociale nel proprio modello di business. Nel 2018, tramite Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CACIB), Crédit Agricole risulta essere il primo *bookrunner* di green, social e sustainability bond, con una quota di mercato del 6,8% (www. pressroom.credit-agricole.com, comunicato stampa del 6 marzo 2019).
Questo ruolo di maggior collocatore di obbligazioni "sostenibili" di CACIB si è riflesso anche sul mercato italiano con il collocamento, gestito dal comparto Wealth Management di CA Italia, del "Climate Action Green Notes" ossia il primo total green bond emesso da CACIB in esclusiva per la rete commerciale italiana del GBCAI. I fondi raccolti da questa emissione sono reinvestiti nel "portafoglio finanziamenti green" di CACIB, che comprende i finanziamenti alle imprese che mostrano elevate prestazioni rispetto ai temi ESG e che sono impegnate nel processo di "transizione verso un'economia più rispettosa dell'ambiente" (CA Italia, comunicato stampa del 17 ottobre 2018).

L’attenzione alla sostenibilità ambientale è dimostrata anche dal fatto che il tema materiale della “Tutela ambientale e promozione della Green Economy”, oltre ad essere incluso nella Matrice di materialità del Gruppo CA Italia, si trova ad un livello di rilevanza interna maggiore rispetto al tema “Performance economica e solidità patrimoniale” e pari a quello del tema ”Credito responsabile e accesso al credito”.
Particolarmente attiva nel settore dei prodotti sostenibili è Crédit Agricole Leasing Italia (CALIT) che, secondo l’Associazione Italiana Leasing, nel 2018 si è collocata al primo posto per importo finanziato nel comparto delle energie rinnovabili. Nel 2018, con un aumento di 41 milioni di euro del totale erogato durante l’anno, il portafoglio leasing di CALIT ha raggiunto il valore di 247 milioni di euro per gli investimenti negli impianti eolici, fotovoltaici, idroelettrici, a biomasse e a cogenerazione.
L’integrazione della sostenibilità ambientale nel business si è avuta in parte anche nel settore retail, con il “Mutuo Crédit Agricole 2018” che ha previsto l’applicazione di uno spread inferiore per gli acquirenti di immobili in classe energetica A/B o per gli interventi di efficientamento energetico sull’immobile; l’ammontare complessivamente erogato nel 2018 è stato pari a più di 2 milioni di euro.
Nel settore assicurativo, Crédit Agricole Assicurazioni ha introdotto “Protezione Vivi Smart”, un prodotto che si inserisce negli ambiti della *sharing economy* e della mobilità sostenibile e che consente ai fruitori delle nuove forme di mobilità, come il car-sharing o il bike-sharing, di usufruire di specifiche garanzie contro danni o infortuni personali.
Nel settore Banca d’impresa, il prodotto “Energicamente Business” prevede il finanziamento a medio lungo termine per le aziende che intendono costruire impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili; nel 2018 l’erogazione totale è stata pari a 6,7 milioni di euro, con 11 progetti finanziati.
Per quanto riguarda gli impatti ambientali diretti, il Gruppo si è dimostrato particolarmente attento ed attivo: nel triennio 2015-2018 le emissioni totali di CO2 del Gruppo sono state abbattute del 15%, soprattutto grazie all’acquisto di energia elettrica da fonti rinnovabili.
Una testimonianza della “vocazione green” del GBCAI è data anche dalla nuova sede direzionale, inaugurata nel 2018 e denominata “Green Life”, che ha ottenuto il massimo livello nel sistema di certificazione LEED per la sostenibilità degli edifici. Oltre a numerosi altri aspetti che le hanno valso la certificazione LEED Platinum, la sede copre

il 10% dei fabbisogni energetici con il proprio impianto fotovoltaico ed il rimanente 90% con l'approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili.

Con riferimento alla catena di fornitura, si osserva che il GBCAI ha inserito la certificazione EcoVadis fra i parametri di valutazione dei fornitori, dimostrando così di tenere in considerazione gli aspetti legati alla CSR e alla sostenibilità in sede di selezione dei fornitori. EcoVadis offre servizi di rating della performance di sostenibilità delle imprese mediante la valutazione di 21 criteri legati all'ambiente, alle catene logistiche, all'equità ed eticità delle pratiche lavorative e commerciali. Con l'accesso alla piattaforma, le imprese possono valutare le performance di sostenibilità dei propri fornitori, mentre questi ultimi possono usufruire di tutti i vantaggi derivanti dall'ottenimento di una certificazione riconosciuta a livello internazionale.

Di particolare rilievo sono le iniziative di formazione e sensibilizzazione dei dipendenti del GBCAI sul tema della sostenibilità ambientale; durante l'esperienza di tirocinio è stato possibile osservare l'implementazione di iniziative concrete a favore dell'abbattimento dell'uso della plastica e della riduzione del consumo di carta e di energia. Le iniziative, che si sommano alla policy energetica di gruppo di recente pubblicazione, hanno coinvolto tutti gli edifici della sede centrale e potranno essere sperimentate anche negli immobili della rete commerciale.

Nell'ambito delle attività di formazione, con il cruciale supporto della funzione di comunicazione interna, sono stati messi in campo strumenti multimediali, tramite i canali intranet e WebTv aziendali, per sensibilizzare i colleghi sui temi ambientali. Sugli stessi temi sono stati attivati gli "ambassador", i dipendenti selezionati dall'azienda per fare da "ambasciatori" tra i colleghi di specifiche iniziative o tematiche di particolare rilievo. Inoltre, attraverso la WebTv aziendale, è stato trasmesso a tutta la popolazione aziendale il messaggio del CEO, Giampiero Maioli, sul nuovo PMT a medio termine, che ha dato particolare risalto ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale.

In riferimento all'ambito dello sviluppo sostenibile, l'impegno assunto da Crédit Agricole SA con la definizione della nuova "Group Climate Strategy, può rappresentare un potenziale punto di forza per il GBCAI. L'allineamento di CA.SA agli impegni previsti dall'Accordo sul clima di Parigi del 2015 prevede l'estensione della strategia climatica a tutte le entità e le sussidiarie del gruppo. Questa strategia è basata su tre pilastri:

- una governance innovativa che prevede l'istituzione di un "Societal engagement committee", un "Scientific Committee" ed un sistema informativo di supporto;
- l'implementazione di un sistema di "transition scoring", accanto a quello di "financial scoring", che consenta da un lato di misurare la capacità dei clienti di adattare il proprio business model alle sfide energetiche e climatiche e dall'altro di valutare l'esposizione al rischio climatico dei portafogli del Gruppo;
- la graduale riallocazione dei portafogli crediti e di "*asset under management"* con l'abbandono degli investimenti in carbone termico ed il potenziamento dei finanziamenti alla transizione energetica.

Come si è detto, la nuova "Group Climate Strategy", oltre a rappresentare un tema di primaria rilevanza strategica per il GBCAI, costituisce un potenziale punto di forza del Gruppo in termini di posizionamento nel mercato della finanza sostenibile. Il Gruppo dovrà guardare a questa iniziativa con come ad una minaccia ma come ad un'opportunità e attivare da subito gli strumenti necessari per la sua implementazione. A tal proposito, grazie all'esperienza di tirocinio, si è osservato che nell'ambito del sistema FReD sono già state coinvolte ed attivate le funzioni dell'Area Crediti per valutare i piani d'azione necessari al raggiungimento degli obiettivi del piano.
Inoltre, pur non essendo possibile in questa sede entrare nel merito dei contenuti specifici, ci si limita ad osservare che le Policy creditizie del gruppo si dimostrano già particolarmente robuste sul tema della decarbonizzazione, a testimonianza del livello di attenzione del GBCAI sul tema della transizione energetica.
Un altro punto di forza del GBCAI, che si inserisce a cavallo tra la responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità sociale, è la gestione del personale. Il Gruppo si è dimostrato particolarmente attivo nell'ambito del welfare, ad esempio, potenziando lo strumento dello smart-working. In base ai dati contenuti nella DNF, su una popolazione totale di 9.878 lavoratori, nel 2018 più di 1.000 dipendenti hanno usufruito di questa modalità di lavoro, che prevede la possibilità di svolgere da casa le proprie mansioni lavorative per un numero limitato di giorni.

Infine, nell'ambito del gender management (tema ricollegato all'SDG 5 dell'Agenda 2030) il gruppo ha attivato diverse iniziative sui fronti del potenziamento del work-life balance e dell'avvio di percorsi di sviluppo e formazione diretti ad incrementare la percentuale femminile di manager e a valorizzare la diversità (iniziativa che rientra nell'ambito del Progetto FReD). Fra le attività previste su questo fronte rientrano la sottoscrizione del "Manifesto per l'occupazione femminile" promosso dall'Associazione Valore D e il Programma di Mentoring di Gruppo per il potenziamento di 21 profili femminili promettenti.
Inoltre, a testimonianza dell'impegno per la parità di genere, Crédit Agricole Italia è stata la prima banca a sottoscrivere la carta ABI "Donne in Banca: valorizzare la diversità di genere", con cui i firmatari si impegnano a sostenere concretamente i principi di inclusione, partecipazione femminile e gender equity in azienda.

4.2 Alcune proposte per il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia

Coerentemente con quanto osservato negli studi citati nel secondo capitolo e alla luce dell'analisi della performance di sostenibilità e CSR del GBCAI presentata nel terzo capitolo, si presentano in questo paragrafo alcune proposte per il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. L'obiettivo è quello di offrire delle raccomandazioni tese al miglioramento del profilo di responsabilità sociale e delle performance di sostenibilità del Gruppo.
Per quanto concerne la governance della sostenibilità si consiglia la costituzione di un "Comitato per la Sostenibilità"; gli studi citati nel secondo capitolo (Hussain et al., 2018; Nigam et al., 2018) hanno dimostrato che le performance sociali ed ambientali delle imprese tendono a migliorare in presenza di un "comitato CSR" o di sostenibilità. Fra i competitor di Crédit Agricole si registra la presenza di uno "Steering Committee di Sostenibilità" in Gruppo Banco Desio, di un "Comitato Sustainable and Responsible Investment" in Eurizon del Gruppo Intesa, e del comitato "Corporate Governance, Nomination and Sustainability" in Unicredit.
La presenza di un comitato competente in via esclusiva per la materia della sostenibilità consente di riportare all'interno del consiglio di amministrazione i temi

materiali ad essa collegati; la ricerca di figure indipendenti, di alto profilo ed elevata *expertise* in materia, è una condizione necessaria per assicurare la generazione di benefici tangibili per l'organizzazione.

Rimanendo nell'ambito della governance della sostenibilità e ampliando la prospettiva al tema dell'organizzazione aziendale si evidenzia, soprattutto con riferimento ai *peers* considerati nel terzo capitolo, la necessità di costituire una funzione appositamente dedicata alla CSR e alla sostenibilità. Dall'analisi benchmark si è constatata un'elevata eterogeneità rispetto alla collocazione della funzione competente per la CSR e la sostenibilità all'interno dell'organizzazione. In un solo caso, quello di Banco BPM, non esiste una funzione autonoma ed esclusivamente competente per le materie di CSR e sostenibilità; nel caso di Banco Desio, invece, si è constatata l'esistenza di una gestione della sostenibilità diffusa fra le diverse funzioni aziendali e non accentrata in un'unica funzione competente.

Si ritiene auspicabile la creazione di una funzione competente per la sola materia della CSR, inserita in un'Area responsabile per la sostenibilità, che mantenga l'attuale collocazione all'interno del Governo Risorse Umane, Organizzazione e Strategie. Quest'Area di Governo è particolarmente adatta in quanto risulta essere responsabile delle politiche in materia di risorse umane, dello sviluppo organizzativo e degli indirizzi strategici del Gruppo; inoltre, il responsabile di governo riporta direttamente al CEO, è membro del Comex di CA.SA ed è destinatario del "Piano di incentivazione aggiuntivo" collegato all'indice FReD.

Un ipotetico "Servizio CSR & Sostenibilità" dovrebbe:

- poter disporre di responsabilità e budget propri;
- supportare i vertici aziendali nella proposta di indirizzi strategici, in ambito di sostenibilità, coerenti con la strategia aziendale;
- garantire la generazione di sinergie e il coordinamento con le corrispettive funzioni all'interno del Gruppo CA.SA;
- potenziare il dialogo con la comunità degli investitori sostenibili, in collaborazione con CA.SA;
- ridurre il più possibile la distanza dai vertici aziendali e riportare direttamente al CEO;

- dedicare tempi ed energie alla creazione di un network (anche informale) di referenti all'interno delle diverse funzioni aziendali per migliorare la diffusione delle logiche della sostenibilità lungo tutta la struttura aziendale e favorire la proattività e la collaborazione sui temi di CSR e sostenibilità;
- integrare le *expertise* necessarie per predisporre la Dichiarazione di carattere Non Finanziario;
- collaborare strettamente e quotidianamente con il Servizio Comunicazione Interna per sostenere l'*awareness* e l'engagement della popolazione aziendale rispetto ai temi di CSR e sostenibilità;
- collaborare con il Servizio Formazione del Personale per assicurare lo sviluppo delle competenze necessarie fra i dipendenti del Gruppo.

Oltre a questa soluzione di così ampia portata, il Gruppo può considerare da subito la necessità di aumentare l'organico dedicato alla CSR e alla sostenibilità per raggiungere i livelli medi riportati nella ricerca "ESG Benchmark 2017" di ABI. Dall'indagine risulta che, nel campione considerato, il 27% delle banche dispone di un team formato da più di 4 persone e che la maggior parte delle banche dispone di un team costituito da almeno 3 risorse (ABI, 2017).

Un altro aspetto di miglioramento del GBCAI si incontra nell'ambito della parità di genere, con particolare riferimento alla composizione del consiglio di amministrazione e alla presenza femminile negli organi di vertice e fra i dirigenti del Gruppo. Se da un lato si osserva una sostanziale parità tra i sessi nella categoria dei quadri, in termini di composizione numerica e di retribuzione media annua lorda, dall'altro lato si registrano tendenze diverse per le categorie dei dirigenti e delle aree professionali. Infatti, mentre la presenza femminile all'interno della categoria dei quadri si attesta al 43%, in condizioni di sostanziale parità numerica rispetto agli uomini, nella categoria dei dirigenti si registra una percentuale di donne sul totale di appena il 18%. I dati per la categoria delle aree professionali invece sono diametralmente opposti, con una percentuale di donne pari al 77% rispetto al totale (dati DNF 2018).

Inoltre, si registra un gap considerevole anche in relazione alla retribuzione media annua lorda: nelle aree professionali il rapporto tra la retribuzione base delle donne e quella degli uomini è pari al 98,1%, in condizioni di sostanziale parità; nell'area dei

quadri questo rapporto scende all'89,4% per poi raggiungere un valore pari al 67,4% nell'area dei dirigenti (dati DNF 2018).

Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* di tutte le donne non è solo un obiettivo in linea con quanto previsto dall'SDG 5 dell'Agenda 2030 dell'ONU, ma rappresenta anche un'opportunità per attingere a competenze, soft skills e modi di lavorare inespressi che possono giovare all'organizzazione nel suo complesso.

Guardando alla composizione del consiglio di amministrazione della capogruppo, si registra la presenza di 3 componenti femminili e di 12 componenti maschili su un totale di 15 membri (dato 2018); questo dato non si raccorda con le evidenze emerse dagli studi considerati in questo lavoro. Nel secondo capitolo, infatti, si è presentato uno studio che ha dimostrato che la presenza di donne all'interno dei consigli di amministrazione delle imprese rappresenta una condizione che avvantaggia la dimensione della sostenibilità sociale (Hussain et al., 2018). Risulta dunque auspicabile il miglioramento del livello di *gender diversity* all'interno dei consigli di amministrazione delle società del GBCAI, per mantenere l'impegno di un gruppo che è stato il primo in Italia a nominare una donna alla presidenza di una banca ordinaria.

Va comunque segnalato che il GBCAI ha dato prova, come si è visto, di investire nel gender management e di porre particolare attenzione al tema della diversity; a titolo d'esempio, tra il 2017 e il 2018 il numero di dirigenti donna è passato da 12 a 17, con una tendenza al rialzo che sembra riproporsi anche per il 2019.

Per quanto riguarda invece il sistema di remunerazione ed incentivazione, si è visto che il GBCAI può collocarsi tra quelle aziende virtuose che integrano i criteri di CSR e di sostenibilità nei parametri di valutazione dei dirigenti, legando una parte della remunerazione variabile a questi criteri.

È tuttavia auspicabile l'adozione di criteri più sfidanti e l'aumento della quota dei compensi legati alla performance CSR e di sostenibilità rispetto al totale. Si è visto infatti nel secondo capitolo che l'integrazione dei criteri di CSR e di obiettivi di sostenibilità negli schemi remunerativi dei dirigenti orienta i manager al lungo-termine, porta a concreti miglioramenti delle performance finanziarie, contribuisce ad aumentare il valore dell'impresa e migliora le performance di CSR e di sostenibilità dell'impresa (Callan & Thomas, 2011 e 2014; Fatemi et al. 2015; Nigam et al. 2018; Maas 2018; Flammer et al. 2019).

Si è visto inoltre che questi effetti sono tanto più forti quanto più ampia è la quota dei compensi legati ai criteri CSR o di sostenibilità rispetto al totale; inoltre si è osservato che l'uso di obiettivi del tipo "*hard target"* (ossia di obiettivi specifici, misurabili e verificabili) e forme di remunerazione di lungo periodo risulta essere più efficace nel miglioramento dei risultati.

In definitiva, con riferimento ai sistemi di remunerazione ed incentivazione, si consiglia quanto segue:

- aumentare il peso della remunerazione variabile legata ai criteri CSR;
- aumentare il numero di obiettivi di sostenibilità all'interno delle schede MbO dei dirigenti;
- valutare la possibilità di utilizzare strumenti come la *balanced scorecard;*
- utilizzare *hard target* misurabili, verificabili e sfidanti;
- innalzare le soglie di attivazione del bonus legato a FReD;
- ricorrere a forme di erogazione dei compensi per i vertici aziendali diversi da quelli *cash,* adottando una prospettiva di lungo periodo che prevede l'uso di strumenti come *stock options, restricted stocks* o altri strumenti finanziari collegati.

Sul tema della remunerazione si sottolinea un altro piccolo aspetto di miglioramento che è emerso durante la stesura di questo elaborato: si ritiene auspicabile la condivisione di maggiori informazioni riguardanti la struttura dei sistemi di MbO, l'effettivo peso degli obiettivi di sostenibilità, le quote relative della remunerazione fissa e variabile dei vertici aziendali e le tipologie di compensi elargiti al personale rilevante (*cash* vs strumenti finanziari).

Oltre a questi, che sono i temi di maggior rilevanza e che rappresentano delle sfide particolarmente ambiziose per il Gruppo, si intendono presentare anche proposte più puntuali. In primis, in riferimento agli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile contenuti nell'Agenda 2030 dell'Onu, si evidenzia la necessità di individuare le attività del Gruppo che contribuiscono al loro raggiungimento e di comunicare i risultati verso l'esterno, eventualmente integrandoli nella Dichiarazione consolidata di Carattere Non Finanziario. Infatti, nel terzo capitolo si è visto che il 100% dei *peers* considerati nel

campione hanno manifestato un impegno concreto verso i *Sustainable Development Goals*.

A tal proposito, durante l'esperienza di tirocinio, è stato possibile osservare e collaborare direttamente alla creazione di un documento che presenterà tali risultati anche per il GBCAI. Per potersi allineare ai competitor, oltre a pubblicare il documento attraverso i canali di comunicazione interna della banca e sensibilizzare i dipendenti sul tema degli SDGs, è anche strettamente necessario pubblicare tale documento all'esterno, ad esempio tramite il sito internet istituzionale, per testimoniare l'impegno e l'attenzione del GBCAI al tema dello sviluppo sostenibile.

Inoltre, ciò che risulta maggiormente rilevante, è la necessità di partire dagli SDGs per elaborare attività o piani di azione strategici che testimonino l'effettivo impegno del GBCAI rispetto all'Agenda 2030 ed evitare di compiere il percorso inverso. Sotto questo punto di vista, l'implementazione della "Group Climate Strategy" di CA.SA potrà rappresentare un esempio virtuoso di allineamento agli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile, in particolare rispetto all'SDG 13.

Un altro punto di miglioramento che si intende evidenziare attiene all'ambito degli impatti ambientali diretti del GBCAI. Si è visto nel paragrafo precedente che la sostenibilità ambientale e il controllo degli impatti ambientali diretti sono dei temi particolarmente rilevanti per il GBCAI. In ottica di diffusione della sostenibilità lungo la catena di fornitura, si è visto ad esempio che nei processi di selezione dei fornitori vengono valutate l'iscrizione e la relativa certificazione rilasciata dalla piattaforma EcoVadis. Tuttavia, nell'ambito della gestione degli impatti diretti è auspicabile l'implementazione di un sistema più strutturato che tenga conto delle norme internazionali di riferimento sulla qualità.

A tal proposito si può citare la *good practice* di Intesa Sanpaolo che ha implementato un Sistema di Gestione Ambientale e dell'Energia (SGAE) che tiene conto delle norme internazionali ISO 14001 e ISO 50001 e che è sottoposto ogni anno ad un processo di certificazione da parte di un ente indipendente. Il sistema ha previsto anche l'istituzione dei ruoli dell'Energy Manager, responsabile dello SGAE, e del Mobility Manager per il presidio delle aree di rispettiva competenza. Indubbiamente, il rafforzamento di questi aspetti e la valutazione dell'esempio citato, può consentire ad un Gruppo come il GBCAI, che dispone di oltre 1.100 filiali distribuite su gran parte del territorio nazionale,

di migliorare la propria “impronta ecologica”, estendendo a tutta la rete commerciale il proprio approccio sostenibile verso l’ambiente.

L’ultima proposta che si presenta riguarda il progetto FReD “Economia circolare”, coordinato dal Servizio Comunicazione Interna e CSR, e che prevede il coinvolgimento delle comunità locali e del terzo settore nell’ambito del riutilizzo e recupero di beni, anche informatici, dismessi dalla Banca. Questo progetto rappresenta sicuramente per il GBCAI un’occasione per aumentare l’engagement e l’*awareness* di colleghi, clienti e stakeholder sul tema dell’economia circolare, in una perfetta ottica di responsabilità sociale d’impresa. Sulla base dell’esperienza che sarà maturata, il Gruppo dovrà però compiere il passaggio cruciale e passare dalla responsabilità sociale alla sostenibilità, mediante l’integrazione nel business del tema dell’economia circolare.

Nel campo dell’economia circolare, l’istituto bancario leader nel panorama italiano è Intesa Sanpaolo che dal 2015 è global partner della “Ellen MacArthur Foundation” e che, in collaborazione con Fondazione Cariplo, ha fondato a Milano un laboratorio per sostenere l’incontro tra domanda e offerta di innovazioni nell’ambito dell’economia circolare. L’obiettivo della banca è quello di agire da *first mover* del settore, per raggiungere posizioni di leadership, attraverso la generazione di nuove opportunità di business e la creazione di valore tramite l’open innovation. L’impegno concreto nella banca è dimostrato dalla predisposizione di un plafond di 5 miliardi di euro per il triennio 2018 - 2021 destinato a finanziare a condizioni agevolate i progetti di economia circolare di imprese di diverse dimensioni. Un esempio è l’accordo raggiunto nel febbraio 2019 con il Gruppo Maire Tecnimont per il finanziamento di un impianto di riciclo meccanico della plastica tra i più grandi in Europa.

Dal canto suo, il GBCAI può cogliere le innumerevoli opportunità offerte, ad esempio, dal settore agroalimentare (settore Agri Agro), verso il quale il Gruppo dimostra una particolare attenzione in termini strategici e registra performance di crescita notevole. Basti pensare che nel 2018 il Gruppo ha acquisito 2.868 nuovi clienti nell’Agri Agro, raggiungendo un valore totale di impieghi pari a 4,1 miliardi di euro, in aumento di 496 milioni di euro rispetto al 2017. Inoltre, sempre nel 2018, il Gruppo ha firmato un accordo con la European Investment Bank che prevede un plafond di 100 milioni di euro per PMI e MidCap destinato in particolare alle esigenze del settore agroalimentare.

Per integrare la sostenibilità nel business, nel segno dell'economia circolare, il GBCAI potrà far leva anche sul supporto del Gruppo Crédit Agricole, mirando all'attivazione di sinergie e alla condivisione dell'expertise della casa madre nel settore agroalimentare. Il Gruppo, inoltre, potrà far leva sulle opportunità generabili da un vero e proprio ecosistema dell'innovazione, quello dei "*Le Village"*, che, qualora fosse implementato a livello nazionale e insediato nelle aree a maggior potenziale del paese, potrebbe proiettare la banca verso risultati di notevole rilievo.

Gli elementi che si sono presentati in questo paragrafo rappresentano il punto di incontro tra lo studio, le ricerche e le analisi compiute nella stesura di questo elaborato e l'esperienza di tirocinio svolta presso la sede centrale del Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia. Pur nei limiti che un'esperienza di *stage* necessariamente pone, è stato possibile conoscere la realtà aziendale dall'interno e valutarne gli aspetti di forza e di debolezza in relazione ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità.
Si riconosce che le indicazioni qui riportate, sviluppate con l'intento di essere più sintetiche, esplicative e puntuali possibili, costituiscano certamente delle sfide ambiziose per il GBCAI; tuttavia, si ritiene che esse siano in linea, non solo con le importanti evidenze emerse dai lavori accademici considerati, ma anche con le *good practices* riscontrate nel settore. Ci si augura, dunque, che una loro eventuale implementazione si traduca in un effettivo miglioramento delle performance dell'azienda in termini di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Conclusioni

In questo lavoro si sono studiati gli aspetti teorici e le ricadute pratiche dei concetti di responsabilità sociale d'impresa, sostenibilità e sviluppo sostenibile. L'attenzione è stata posta su Crédit Agricole Italia, con l'obiettivo di capire quali fossero i vantaggi, derivanti dall'integrazione della sostenibilità e della CSR per un'impresa operante nel settore bancario.

Rispetto alle diverse prospettive emerse nel corso del dibattito accademico, si è osservato che la definizione maggiormente condivisa di RSI è quella proposta dalla Commissione Europea, che integra i concetti della teoria degli stakeholder e del filone teorico istituzionalista. Sulla base di questo si può affermare che la RSI sia basata sull'approccio multi-stakeholder, sulla sostenibilità economica, sociale ed ambientale, e sulle caratteristiche di volontarietà, eticità, integrazione con il business e superamento degli obblighi di legge.

Per il concetto di sostenibilità, si è condivisa l'articolazione nelle tre dimensioni di sostenibilità economica, sociale e ambientale alla base della nozione di *triple bottom line*; mentre per il concetto di sviluppo sostenibile si è condivisa la definizione contenuta nel ben noto Rapporto Brundtland. Inoltre, si è osservato che la cosiddetta prospettiva della sostenibilità forte, che prevede l'insostituibilità tra capitale naturale e capitale artificiale, può essere l'unica compatibile con l'effettiva implementazione a livello globale di un modello di sviluppo sostenibile.

Si è visto che l'integrazione della sostenibilità e della CSR nei sistemi remunerativi ed incentivanti dei dirigenti può portare al miglioramento delle performance sociali, ambientali e finanziarie delle imprese. Si è visto, inoltre, che una "corporate social performance" superiore può influenzare positivamente e migliorare la performance finanziaria dell'impresa.

Gli strumenti più efficaci per incentivare i manager a perseguire obiettivi di CSR e per migliorare le performance finanziarie dell'impresa sono quelli "di lungo termine", come le *stock options* o i piani di incentivazione a lungo termine. Questa tipologia di strumenti, inoltre, consente di superare i problemi tipici dell'*agency theory* e ridurre i costi d'agenzia. Legando i compensi dei dirigenti alla CSR e alla sostenibilità, le imprese possono sperimentare anche una crescita in termini di valore, la riduzione

delle emissioni e l'aumento degli investimenti sostenibili; inoltre, i dirigenti stessi tendono a migliorare il proprio orientamento al lungo periodo. Gli effetti di questa relazione, definita anche *pay for social and environmental perfomance*, aumentano considerevolmente all'aumentare della quota di compensi legati alla CSR e percepiti dai manager.

Si è appurato che aggiustamenti a livello di governo societario migliorano le performance di sostenibilità dell'azienda; in particolare, il maggior numero di membri indipendenti nel CdA, una maggior diversity generazionale e di genere, la separazione dei ruoli di presidente e amministratore delegato e, soprattutto, la presenza di un comitato per la sostenibilità consentono di migliorare le performance di sostenibilità sociale ed ambientale delle imprese.

Per tutti gli studi accademici considerati si riconosce il limite posto dalle dimensioni dei campioni considerati dagli autori; per questo motivo si ritiene necessario l'ampliamento degli ambiti di indagine in riferimento a tutti i risultati emersi nei suddetti studi.

Guardando alla prassi si è osservato che, nonostante l'adozione dei criteri di CSR e sostenibilità nei sistemi remunerativi non sia particolarmente diffusa, la tendenza attualmente in corso sia quella dell'integrazione, soprattutto per i settori maggiormente inquinanti. Nel settore bancario italiano, Crédit Agricole Italia si inserisce tra le imprese che hanno integrato i criteri CSR nella remunerazione dei dirigenti e che si sono dimostrate proattive rispetto al tema.

L'analisi del caso di Crédit Agricole Italia ha consentito di osservare da vicino non solo il profilo di sostenibilità del Gruppo ma anche la più ampia situazione del settore bancario in tema CSR e sostenibilità. Si è potuto concludere che il GBCAI manifesta risultati di rilievo rispetto ai *peers* nella corporate social responsibility e che l'alto potenziale ancora inespresso dal Gruppo può trovare libero sfogo attraverso una profonda integrazione della sostenibilità nel business. Le indicazioni contenute nel quarto capitolo di questo lavoro, coerenti con gli studi accademici citati e le evidenze emerse nella prassi, possono contribuire ad indirizzare il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia verso questa direzione.

Bibliografia

ABI (2017), *ESG Benchmark. Rapporto Generale Dicembre 2017*

Berke R., Conroy M. M. (2000), *Are we planning for sustainable development? An evaluation of 30 comprehensive plans*, Journal of American Planning Association, 66 (1), pp. 21-33

Bolis I., Morioka S. N., Sznelwar L.I. (2014), *When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model*, Journal of Cleaner Production, Volume 83, pp 7-20

Bologna G. (2008), *Manuale della sostenibilità, Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro,* Edizioni Ambiente, Milano

Bowen H. R. (1953), *Social responsabilities of the businessman*, New York, Harper and Brothers

Burke B.M. (1997), Population and Environment 19: 185. *Book Review Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. Wackernagel M., Rees W. (1996) Philadelphia, PA and Gabriola Island, B.C., disponibile al link https://doi.org/10.1023/A:1024627500064

Business Roundtable (2019), *Statement on the Purpose of a Corporation,* 19 agosto 2019, disponibile al link https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/09/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-1.pdf

Cai Y., Jo H., Pan C. (2011), *Vice or Virtue? The impact of corporate social responsibility on executive remuneration.* Journal of Business Ethics, Vol. 104, n. 2, pp. 159-173

Callan S.J., Thomas J.M. (2011), *Executive Compensation, Corporate Social Responsibility, and Corporate Financial Performance: A Multi-Equation Framework,* Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 18, pp. 332–351

Callan S.J., Thomas J.M. (2014), *Relating CEO Compensation to Social Performance and Financial Performance: Does the Measure of Compensation Matter?,* Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 21, pp. 202–227

Carroll A. B. (1979), *A tree-dimensional model of corporate social performance*, Academy of Management Review, n. 4, pp. 497-505

Carroll A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business & Society, 38(3), pp. 268–295

Chiesa F. (2018), *La sostenibilità conta per la busta paga? Ecco chi paga i manager (anche) per gli obiettivi sociali e ambientali*, Corriere della Sera del 23 gennaio 2018 [consultato online il 29 giugno 2019]

Commissione Europea (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001*

Commissione Europea (2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese,* COM(2011) 681, disponibile su www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN

Commissione Europea (2019), *Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information*, C 209/01

CONSOB (2019), *Rapporto: Non-financial information as a driver of transformation* pubblicato il 25 marzo 2019

Coomer J.C. (1979), *The nature of the quest for a sustainable society*, p.1 in: Coomer J.C., Quest for a Sustainable Society. Pergamon Press, New York.

CSR Manager Network (2019), *C.d.A. e politiche di sostenibilità III ed. – Rapporto 2018,* EDUCatt, Milano

Dahlsrud A. (2008), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 15, pp. 1-13

Daly H.E (1991), *Steady-State Economics. Second Edition with New Essays*, Island Press, Covelo/Washington DC

Davis K. (1973), *The case for and against businness assumption of social* responsibility, Academy of Management Journal, n. 16, pp. 316-322.

Elkington E. M. (1997), *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21 "Century Business"*, London

Evan W.M., Freeman R.E. (1988), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in Beauchamp T.L., Bowie N.E. (1988), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, pp. 97–106

Faber N., Jorna R., Van Engelen J. (2005), *The sustainability of "sustainability". A study into the conceptual foundations of the notion of "sustainability"* in Sheate, W. R. (Ed.). (2009). Tools, techniques and approaches for sustainability: Collected writings in Environmental Assessment Policy and Management, pp.337-369

Fatemi A., Fooladi I. (2013), *Sustainable finance: A new paradigm,* Global Finance Journal 24, pp. 101–113

Fatemi A., Fooladi I., Tehranian H. (2015), *Valuation effects of corporate social responsibility*, Journal of Banking & Finance, 59, pp. 182-192

Ferrero-Ferrero I., Fernandez-Izquierdo M.A., Munoz-Torres M.J. (2015), *Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity,* Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. (22), pp. 193-207

Flammer C., Hong B., Minor D. (2019), *Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes*. Strat. Mgmt. Journal, 40, pp. 1097–1122. https://doi.org/10. 1002/smj.3018

Forum per la Finanza Sostenibile (2014), *Le imprese assicuratrici e l'investimento responsabile*. Milano: Forum per la Finanza Sostenibile

Freeman R.E., Werhane, P.H. (2005), *Corporate Responsibility*, in Frey R.G., Wellman C.H. (2005), A Companion to Applied Ethics, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 552-569

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, p. 133

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine s.n.p.

Gaffeo E., Mittone L., Tamborini R. (2015), *Introduzione all'economia*, Zanichelli, Bologna

Garriga E., Melé D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics (53), pp. 51-71

Georgescu-Roegen N. (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge, MA

Guatri L., Vicari S. (1994), *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto,* Egeo, Milano, p. 79

Harvard Business Review (2015), *The best-performino CEOs in the world.* Harvard Business Review, 93 (11), pp. 49-59

Hussain N., Rigoni U., Orij R.P. (2018), *Corporate Governance and the Sustainability Performance: Analysis on Triple Bottom Line Performance*, Journal of Business Ethics (149), pp. 411-432

ICMA (2018), *The Green Bond Principles. Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds,* pubblicazione disponibile al link www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/June-2018/Green-Bond-Principles---June-2018-140618-WEB.pdf

Kolk A., Perego P. (2014), *Sustainable bonuses: Sign of corporate responsibility or window dressing?* Journal of Business Ethics, Vol. 119 (1), pp. 1-15

Lanza A. (1997), *Lo sviluppo sostenibile,* Il mulino, Bologna

Latouche S. (2010), *Degrowth*, Journal of Cleaner Production, 18, pp. 519-522

Lorsch J., Khurana R. (2010), *The pay problem: Time for a new paradigm for executive compensation*. Harvard Magazine, pp. 30–35

Maas K. (2018), *Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance?,* Journal of Business Ethics (148), pp. 573–585

Maas K., Rosendaal S. (2016), *Sustainability targets in Executive Remuneration: Targets, Time Frame, Country and Sector Specification,* Business Strategy and the Environment, Vol. 25, pp. 390-401

Marsden C. (2001), *The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility*, www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson

Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrnes W. W. III (1972), *The Limits to Growth*, pp.23-24

Mio C. (2001), *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale*, Milano, EGEA

Mio C. (2013), *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Milano, EGEA

Mio C., Demartini M. (2015), *La sostenibilità come vantaggio competitivo per le banche* in BANCARIA, vol. 5, pp. 7-17

Mio C., Venturelli A., Leopizzi R. (2015), *Management by objectives and corporate social responsibility disclosure. First results from Italy*, in ACCOUNTING, AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL, vol. 28, n. 3, pp. 325-364

Murphy K.J., (1999), *Executive compensation.* in Ashenfelter O. & Card D. (Ed.), Handbook of labor economics, pp. 2485-2563, Amsterdam, NL, Eslevier

Jensen M., Meckling W.H., (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in Journal of Financial Economics, vol. 3, nº 4, pp. 305-360.

Nazioni Unite (1972), *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment,* Stockholm disponibile al link www.digitallibrary.un.org/record/523249

Nazioni Unite (2002), *Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development* disponibile al link www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf

Nazioni Unite (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* A/RES/70/1 disponibile al link www.sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication

Neumayer E. (2003). *Weak versus strong sustainability: exploring the limits of two opposing paradigms*, Edward Elgar, Northampton UK

Nigam N., Benetti C., Mbarek S. (2018), *Can linking executive compensation to sustainability performance lead to a sustainable business model? Evidence of implementation from enterprises around the world,* Strategic Change, Vol. 27, pp. 571-585

Oliveira Neto G.C. et al. (2018), *A framework of actions for strong sustainability,* Journal of Cleaner Production 196, pp. 1629-1643

Pelenc J., Ballet J., Dedeurwaerdere T. (2015a), *Brief for GSDR 2015. Weak Sustainability versus Strong Sustainability* disponibile su www.sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6569122

Pelenc J., Ballet J. (2015b), *Strong sustainability, critical natural capital and the capability approach*, Ecological Economics 112, pp. 36-44

Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility,* Harvard Business Review, Vol. 84, n. 2, pp. 78-92 disponibile al link www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *The big idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth,* Harvard Business Review, Vol. 89, 1-2, pp. 62-77 disponibile al link www.hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

Post J.E., Preston L.E. and Sachs S. (2002), *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, California Management Review 45, n.1, pp. 5–28.

PWC (2019), *Finanza Sostenibile. L'evoluzione del quadro normativo europeo per favorire la transizione alla green economy e gli impatti per gli Intermediari Finanziari,* Report disponibile al link www.pwc.com/it/it/industries/top-issues.html

Rees W.E. (1996), *Revisiting carrying capacity: area-based indicators of sustainability*. Popul. Environ. 17, pp. 195-215

Sacconi L. (2004), *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, p.112 in Rusconi G. - Dorigatti M. La responsabilità sociale, Milano, Franco Angeli

Sacconi L. (2000), *The social contract of the firm.* Economics, Ethics and Organization, Berlin, Splinger

Schneider F., Kallis G., Martinez-Alier J. (2010), *Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue*, Journal of Cleaner Production, 18, pp. 511-518

Simon J. (1981) *The Ultimate Resource*. Princeton University Press, Princeton, NJ

Smith J.H. (2003), *The Shareholders vs. Stakeholders Debate*, MIT Sloan Management Review, 44 (4), pp. 85-90

Smith J.K. (2012), *Corporate Philathropy* in Baker H.K., Nofsinger J.R., *Socially responsible finance and investing: Financial istitutions, corporations, investors, and activists*, Cap. 18, pp. 341-358

Solow R.M. (1991). *Sustainability. An Economist's Perspective*, The Eighteen Seward Johnson Lecture, Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographics Institution, Woods Hole, Massachusetts

TEG – EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2019a), *Report on EU GREEN BOND STANDARD,* (18 Giugno 2019) disponibile al link www.ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-green-bond-standard_en.pdf

TEG – EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2019b), *TAXONOMY Technical Report,* (18 Giugno 2019) disponibile al link www.ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy_en.pdf

Tosi H.L., Werner S., Katz J.P., Gomez-Mejia L.R. (2000), *How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies*. Journal of Management 26(2), pp. 301–339

Van Marrewijk M. (2003), *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion,* Journal of Business Ethics (44), pp. 95-105

Venturelli A., Caputo F., Leopizzi R., Mastroleo G., Mio C. (2014) *How can CSR identity be evaluated? A pilot study using a Fuzzy Expert System*, Journal of Cleaner Production, 141, pp. 1000-1010

Wackernagel M., Rees W.E. (1996), *Our Ecological Footprint. Reducing Human Impact on Earth*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC

Wiesmeth H. (2012), *Environmental Economics: Theory and Policy in Equilibrium*, Springer Texts in Business and Economics, Springer, Berlin

Wood D. (2010) *Measuring corporate social performance: A review.* International Journal of Management Reviews, 12(1), pp. 50–84

World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*. *Report of the World Commission on Environment and Development,* Oxford: Oxford University Press, disponibile al link www.un-documents.net/wced-ocf.htm

Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, p. 37

Sitografia

www.abi.it

www.bancaditalia.it

www.bancamediolanum.it

www.bancobpm.it

www.bancodesio.it

www.bnl.it

www.cbd.int

www.corriere.it

www.credem.it

www.credit-agricole.com

www.eba.europa.eu

www.equator-principles.com

www.ec.europa.eu

www.environmental-finance.com

www.globalreporting.org

www.group.intesasanpaolo.com

www.gruppo.credit-agricole.it

www.gruppocreval.com

www.hbr.org

www.icmagroup.org

www.isc.hbs.edu

www.investiresponsabilmente.it

www.istituzionale.bper.it

www.overshootday.org

www.pwc.com

www.ubibanca.it

www.unglobalcompact.org

www.unicreditgroup.eu

www.unpri.org