



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Classe di laurea LM-77 (Scienze economico-aziendali)

Tesi di Laurea

**I sistemi di incentivazione legati agli  
indicatori di performance socio-ambientali**

**Relatore**

Ch. Prof. Antonio Costantini

**Laureando**

Alex Simon

Matricola 818820

**Anno accademico**

2021/2022

*Ringrazio per la disponibilità il  
Prof. Costantini.*

*A Martina, mio vero sostegno.  
A mia Mamma, mio Papà e mia Zia.  
A Flavia, Marco e Sergio.  
A zia Cecilia.  
E al resto della mia Famiglia e Amici.*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo 1 La sostenibilità</b>	<b>5</b>
1.1 Evoluzione del concetto di sostenibilità	6
1.2 Le origini della CSR	7
1.3 Le teorie moderne: la <i>Triple Botton Line</i> e il modello <i>Shared Value</i>	18
1.3.1 Critiche allo Shared Value	21
1.4 Parametri ESG	24
<b>Capitolo 2 Integrazione tra sostenibilità e controllo di gestione</b>	<b>31</b>
2.1 La nascita del management control	33
2.2 Il modello di Malmi e Brown nell'ottica della sostenibilità	41
2.3 Il modello di Simons	47
2.4 Il modello di Gond	50
2.4.1 Le otto configurazioni ideali	53
<b>Capitolo 3 Remunerazione e sistemi d'incentivazione</b>	<b>62</b>
3.1 La remunerazione e i soggetti coinvolti	63
3.2 Gli interventi legislativi: dalla Direttiva 2017/828/CE al D. Lgs 49/201	66
3.3 Le componenti della remunerazione	68
3.3.1 La componente fissa: lo stipendio	68
3.3.2 La componente variabile a breve termine: i bonus annuali	69
3.3.3 La componente variabile: il lungo termine	70
3.3.4 La finalità degli incentivi	
3.4 Progettazione dei sistemi incentivanti: la performance	74
<b>Capitolo 4 Le performance socio ambientali e sistemi incentivanti nelle principali aziende quotate nel FTSE MIB</b>	<b>79</b>

4.1 Il campione prescelto	80
4.2 Intesa San Paolo	81
4.3 Unicredit	86
4.4 Fiat Chrysler automobiles	89
4.5 Ferrari	93
4.6 Enel	95
4.7 Eni	101
4.8 Confronto tra il campione e il report Asvis 2021	105
<b>Conclusione</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>111</b>
<b>Sitografia</b>	<b>116</b>

## INTRODUZIONE

La Pandemia da Covid-19 ha messo in evidenza il bisogno delle organizzazioni di ripensare all'importanza delle azioni pensando alla sostenibilità futura, questo richiede che all'interno dell'impresa si diffondano strumenti che supportino non solo un "cambiamento" ma anche trasformazioni culturali.

Se negli anni precedenti l'Italia e l'Europa sembravano avviate verso un sentiero di sviluppo sostenibile, la pandemia ha inflitto una battuta di arresto a questo processo, mettendo a nudo le debolezze sociali, economiche e ambientali delle nostre società.<sup>1</sup>

Possedere un rating ESG risulta oggi strategico, sia in termini di immagine che di pubblicità verso i propri investitori, che operano una riclassificazione delle aziende sulla base della loro capacità di adesione ai parametri che siano in grado di realizzare uno sviluppo sostenibile ed etico. È diventato imperativo, nel disegnare le politiche per la ripresa, pensare a che tipo di futuro costruire, e in quest'ottica agire perché ci possa essere un "rimbalzo in avanti", e non una ricaduta nelle vecchie abitudini che hanno portato alla crisi in corso.<sup>2</sup>

Si tratta di una rielaborazione del concetto di sostenibilità aziendale, poiché tradizionalmente quest'ultima era legata quasi esclusivamente alla capacità dell'impresa di produrre valore, ora i criteri ESG puntano anche al valore che un'azienda è in grado di produrre a beneficio della società e dell'ambiente in cui opera.

Nel primo capitolo di questo lavoro passerò in rassegna l'evoluzione del concetto di sostenibilità, esponendo i progressi della responsabilità d'impresa e le teorie moderne della Triple Bottom Line e il modello di Porter e Kramer dello Shared Value, fino ad arrivare ad una primaria rappresentazione degli indici oggi considerati per comprendere e comunicare quanto un'organizzazione è sostenibile.

Nel secondo capitolo prenderò in considerazione l'evoluzione del management control, con una rapida elencazione dei contributi degli autori principali di questa materia passando all'esposizione di due modelli, quelli di Malmi & Brown e di Simons, che più si sono prestati ad una reinterpretazione in chiave sostenibile. Il Modello di Gond et al. compie invece un passo in avanti per quanto riguarda l'integrazione della sostenibilità nel controllo di gestione.

---

<sup>1</sup> <https://asvis.it/notizie-sull-alleanza/19-9452/pandemia-e-resilienza-un-momento-di-riflessione-su-crisi-e-ripresa-sostenibile#>

<sup>2</sup> <https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/Pandemia-e-resilienza-9-7-2020.pdf>

Il terzo capitolo prende in considerazione la remunerazione con focus sui compensi percepiti dagli executive ed i sistemi di incentivazioni che hanno l'importanza di indurre i manager ad incentivare i comportamenti delle persone nella direzione degli obiettivi non solo aziendali, ma anche di sviluppo sostenibile indicati dai Global Goal. Viene quindi proposta una breve disamina degli strumenti che compongono il pacchetto di compensazione dei manager, delle aziende quotate al FTSE MIB.

Le principali società Italiane quotate nell'indice appena nominato saranno oggetto dell'ultimo capitolo che rappresenta il fulcro di questa tesi di ricerca. Passando in rassegna le Dichiarazioni non finanziarie consolidate delle imprese comprese nel campione scelto, nonché bilanci di sostenibilità e le relazioni sui compensi degli amministratori, cercherò di rappresentare il collegamento tra le strategie di sostenibilità di queste società e l'andamento degli SDGs nel nostro Paese.

L'obiettivo che questa tesi si pone è quella di analizzare la correlazione esistente tra l'impegno delle principali società quotate italiane nel contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibili e l'attuale situazione nel nostro Paese riguardo questi impegni, dimostrando in quali ambiti sarebbe necessario incrementare le attività utili al raggiungimento degli SDGs, progettando di conseguenza idonei sistemi di incentivazione.

## Capitolo 1

### LA SOSTENIBILITÀ

#### *Obiettivi del capitolo*

In primo luogo, questo capitolo fornisce una rappresentazione dell'evoluzione del concetto di sostenibilità, la cui definizione non è sempre agevole a causa delle sue varie dimensioni, esponendo vari approcci teorici, secondariamente si prenderà in considerazione la storia *Corporate Social Responsibility* allo scopo di affrontare i temi dei successivi capitoli con riguardo alla responsabilità d'impresa, l'ultima parte è dedicata ai moderni indicatori ESG di cui rappresenterò la differenza rispetto la CSR.

#### *Introduzione*

Lo sviluppo sostenibile ha ricevuto una crescente attenzione negli ultimi anni da parte degli italiani anche in riferimento all'Agenda 2030, questo dovuto anche ad un utilizzo sempre maggiore del termine sostenibilità a livello mediatico; tuttavia, indagini dimostrano sia una mancanza di cultura verso la sostenibilità che una carenza di conoscenza sufficiente ed approfondita dei contenuti dell'Agenda per circa un terzo della popolazione<sup>3</sup>, le ricerche compiute su Google del termine "Agenda 2030" mostrano come l'interesse sia andato crescendo nettamente.<sup>1</sup>

La Pandemia purtroppo sembra aver influito negativamente sul grado di priorità che gli italiani assegnano alla sostenibilità, con la preoccupazione soprattutto per le classi più deboli della popolazione che i costi della transizione ecologica non vengano equamente distribuiti.

Le grandi istituzioni internazionali ed i governi hanno il compito di garantire che questa transizione sia giusta, evitando l'accentuarsi delle diseguaglianze e reazioni avverse da parte di manifestanti anche violenti, come il caso dei *gilet jaunes* in Francia. A questo obiettivo si sta cercando di arrivare attraverso i vari incontri internazionali, ultimo dei quali la Cop26 di Glasgow lo scorso autunno.

---

<sup>3</sup> <https://www.Fondazioneunipolis.org>

## 1.1 Evoluzione del concetto di sostenibilità

I primi investimenti che possono essere ricondotti al tema della sostenibilità risalgono già all'inizio del XX secolo e precisamente negli Usa con il Pioneer Fund, ovvero un fondo d'investimento che eseguiva strategie d'esclusione. Queste ultime prevedevano la selezione degli investimenti escludendo alcuni settori quali ad esempio l'alcol, il gioco d'azzardo e il tabacco. I primi dibattiti internazionali sul futuro del pianeta in merito alla sostenibilità ambientale saranno oggetto della conferenza di Stoccolma del 1972. Per la prima volta, durante la Conferenza è stato messo in evidenza che, per condizioni di vita sostenibili, al fine di preservare l'ambiente a beneficio di tutti è necessario che la collaborazione internazionale collabori per il miglior uso delle risorse naturali.

Con l'obiettivo di sollevare l'importanza dell'argomento, il Club di Roma fu il promotore dell'importanza di creare degli strumenti congrui al monitoraggio della sostenibilità. Nel documento "The Limits to Grow" espone chiaramente i limiti del nostro sistema economico, il continuo sfruttamento delle risorse disponibili in natura non è conciliabile con il modello di crescita tradizionale, portando ad un collasso del sistema stesso.

Nel 1987, la *World Commission on Environment and Development* afferma il bisogno di realizzare una strategia per coniugare le esigenze dell'ambiente a quelle di uno sviluppo economico. La prima definizione di sviluppo sostenibile venne data nel documento passato alla storia come Rapporto Brundtland, chiamato con il nome della prima ministra norvegese Go Harlem Brundtland che presiedeva la commissione, venne quindi definito come quel sviluppo che permette di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere gli stessi bisogni delle generazioni future<sup>4</sup>.

In questo periodo, è possibile notare come la Commissione metta al centro il tema generazionale, riconoscendo le uguali opportunità a disposizione di ogni persona delle risorse ambientali e sociali, oltre al riferimento dell'equità tra le generazioni presenti e futuri. Compito dell'uomo, secondo questa visione, è quello di predisporre ed implementare politiche idonee al perseguimento dello sviluppo sostenibile.

Altro importante aspetto è l'orizzonte temporale, che si introduce con il rapporto tra generazioni future e quelle presenti, questo conduce ad un ripensamento radicale dei processi decisionali che devono essere progettati con una visione di lungo periodo.

---

<sup>4</sup>World Commission on Environment and Development, (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Cap.1, Par.3, Punto 27. Disponibile in: [[http://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0\\_Brundtland\\_Report-1987-Our\\_Common\\_Future.pdf](http://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0_Brundtland_Report-1987-Our_Common_Future.pdf)]



Le basi per uno sviluppo sostenibile a livello mondiale vengono poste in occasione dell'Unced, "conferenza delle Nazioni sull'Ambiente e Sviluppo" tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992, dove i rappresentanti di 183 paesi si sono incontrati per cercare di risolvere problemi come povertà, il crescente divario tra paesi industrializzati e Paesi in via di sviluppo, nonché le crescenti difficoltà in ambito sociale ed ambientale.

Quanto emerge dalla conferenza è un codice di comportamento etico ambientale per gli Stati, un documento riduttivo e non vincolante per i paesi firmatari ma ciononostante di grande portata.

Si compone di 27 principi, tra cui ricordo: l'uomo è al centro dello "sviluppo sostenibile" (principio 1); l'eliminazione della povertà è requisito primario per lo sviluppo sostenibile (principio 5); deve instaurarsi un'alleanza mondiale nello sforzo comune di salvaguardia dell'ambiente e gli stati hanno una responsabilità comune ma differenziata di fronte alle problematiche e alle responsabilità che riguardano la tutela ambientale (principio 7); una politica di prevenzione nella protezione dell'ambiente va adottata anche in assenza di certezza scientifica, ovvero deve valere il "principio precauzionale" (principio 15). Fra gli altri principi quelli più importanti riguardano la cooperazione e gli sforzi da compiere per una più equa distribuzione delle risorse tra paesi a maggiore crescita e quelli sottosviluppati.<sup>5</sup>

Tra i principali documenti prodotti dalla Conferenza, l'Agenda 21 costituisce il programma d'azione della Comunità internazionale ONU con orizzonte temporale il ventunesimo secolo, è suddiviso in 4 sezioni tematiche, ma l'aspetto che merita di essere sottolineato è quello che dalla conferenza numerosi governi hanno definito specifici piani e iniziative sulla base delle condizioni presenti nei propri paesi.<sup>6</sup>

La Dichiarazione di Rio sancisce la definitiva sistemazione del concetto di sviluppo sostenibile come garanzia di soddisfazione delle esigenze relative all'ambiente e allo sviluppo, sia delle generazioni presenti che di quelle future.

Ad inizio millennio, le parole del segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan:

*"Vi invito, individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard del lavoro e pratiche ambientali"*<sup>7</sup>,

introducono la nascita del Global Compact, ossia un Accordo che invita le imprese di tutto il mondo a condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi

---

<sup>5</sup> <http://www.comitatoscientifico.org/temi%20SD/documents/FORMEZ%20Rio1992.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.aitr.org/wp-content/uploads/2014/04/Agenda-21.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione.

Dalla sua fondazione ad oggi, hanno aderito al *Global Compact* più di 18.000 aziende e organizzazioni appartenenti a 160 diversi Paesi e attualmente si configura come un grande network volto a sviluppare un modello di economia globale sostenibile.

Figura n.1: UN Global compact oggi.



Fonte: UN Global Compact Network Italia (2018), *Report sulle attività 2018*, Roma, p.12.

Il documento *The Future We Want*, pubblicato nel 2012 a seguito della Conferenza delle Nazioni Unite Sullo Sviluppo Sostenibile (UNCSD), detta anche Rio+20 (tenuto ad esattamente vent'anni dalla prima conferenza per rinnovare l'impegno dei Governi), promuove "la necessità di conseguire uno sviluppo sostenibile mediante: promozione di una crescita economica sostenuta, inclusiva ed equa"<sup>8</sup>.

Al fine di promuovere lo sviluppo sostenibile, le Organizzazioni internazionali hanno promosso varie azioni nel corso degli ultimi e queste hanno portato, in tempi recenti, alla nascita di obiettivi comuni da seguire e alla nascita dei *Millennium Development Goals*, sottoscritti da ben 193 stati membri dell'ONU, e oggi sostituiti dagli Sustainable Development Goal (SDGs)<sup>9</sup>. Questi ultimi sono contenuti all'interno dell'Agenda 2030<sup>10</sup> sottoscritta nel settembre 2015 a Parigi. In particolare, questi obiettivi, rispetto a quanto definito in passato, hanno più ampia portata e promuovono una visione congiunta tra aspetti economici, sociali e ambientali.

<sup>8</sup>Rio+20 United Nations Conference on sustainable Development (2012), *The Future We Want*, p. 1. Disponibile in: [<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>]

<sup>9</sup><https://www.unric.org/it/agenda-2030>

<sup>10</sup>United Nations, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Sustainable development Goals. Disponibile in: [[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)]

Se prima dell'introduzione degli SDGs, la strategia per uno sviluppo sostenibile prevedeva che fossero i paesi più ricchi ad avere la responsabilità di far progredire i paesi meno sviluppati, adesso le strategie riguardano le responsabilità condivise attraverso obiettivi globali applicati sia ai paesi poveri sia alle economie avanzate, e come altro elemento distintivo si sottolinea l'importanza del contributo del settore privato e domestico oltre che l'importanza che sempre ha riguardato il settore pubblico prima dell'introduzione degli SDGs.<sup>11</sup>

Gli SDGs sono 17 e affrontano le seguenti problematiche: povertà; fame del mondo; salute e benessere; l'istruzione di qualità; l'uguaglianza di genere; acqua pulita e igiene; energia pulita e accessibile; lavoro dignitoso e crescita economica; industria, innovazione e infrastrutture; riduzione delle disuguaglianze; città e comunità consumo e produzione responsabili; sostenibili; azioni in difesa del clima; la conservazione degli oceani; la protezione dell'ecosistema terrestre; la pace giustizia e istituzioni forti; la partnership internazionale per la realizzazione degli obiettivi. Questi si sostanziano attraverso 169 target.

L'ultimo atto degli sforzi da parte dei Governi per rendere lo sviluppo globale più sostenibile è la conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, rinviata a causa della pandemia di Covid-19 e tenutasi a Glasgow dal 31 ottobre al 12 novembre 2021<sup>12</sup>. Possiamo riassumere tre principali risultati ottenuti dai partecipanti:

1. È stato mantenuto vivo l'obiettivo fissato a Parigi di contenere l'aumento della temperatura a 1,5 °C rispetto ai livelli preindustriali, per la prima volta nella storia degli accordi conclusivi sono stati citati i combustibili fossili e la necessità di ridurre l'utilizzo
2. Secondo risultato, anche se indebolito rispetto una prima bozza di accordo che parlava di "eliminare gradualmente l'utilizzo del carbone", è stato prevedere la graduale riduzione dei combustibili fossili.
3. Infine, l'ultimo traguardo ha toccato proprio gli NDC ("Nationally Determined Contribution"). È stata infatti rafforzata l'architettura della rendicontazione degli obiettivi di riduzione delle emissioni nazionali, con un nuovo calendario, nuovi sistemi di trasparenza e tabelle di rendicontazione più efficaci. Il calendario, nello specifico, è finalmente comune a tutti: il prossimo anno, gli Stati che non avranno ancora aggiornato i propri piani nazionali di riduzione delle emissioni in linea con l'obiettivo di mantenere

---

<sup>11</sup> <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

<sup>12</sup> Inizialmente prevista dal 9 al 20 novembre 2020.

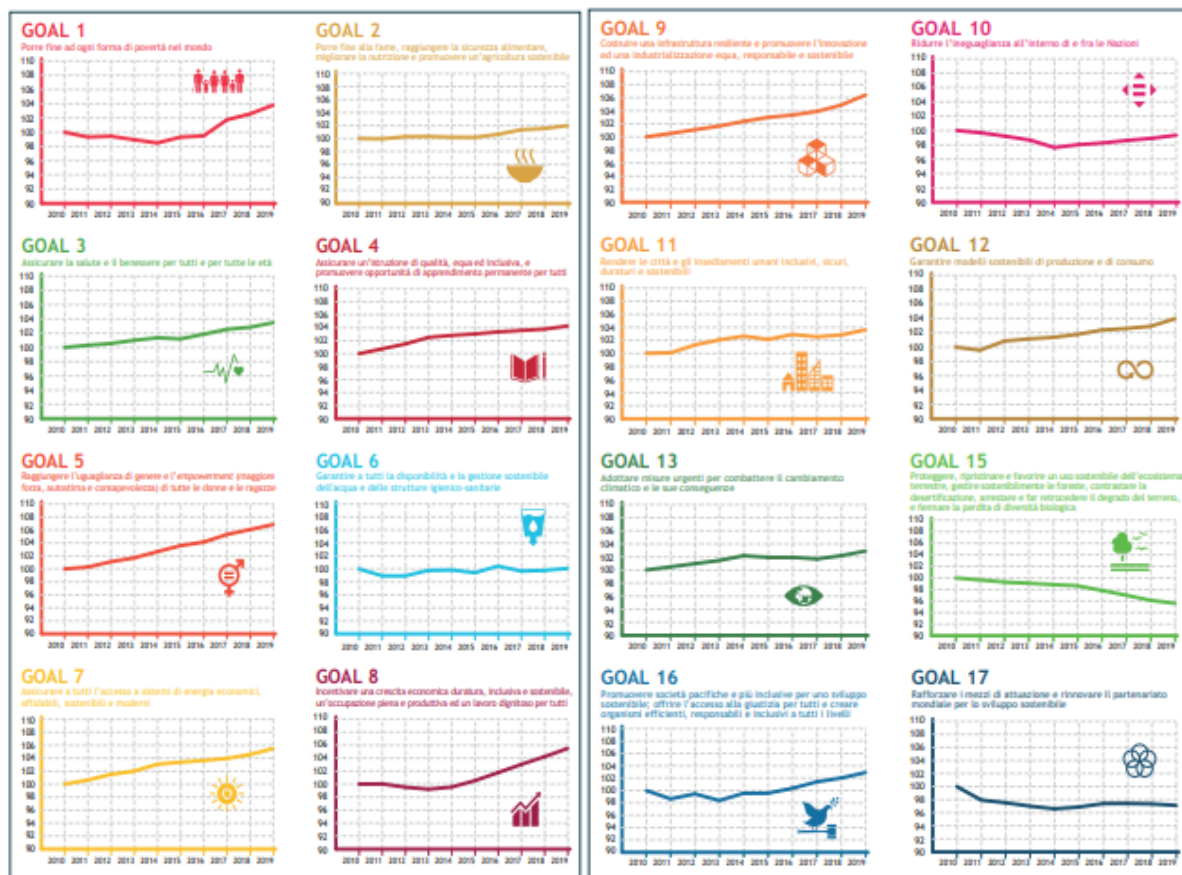
a 1,5 °C l'aumento massimo di temperatura dovranno presentarli alla COP27 d'Egitto.

In questo modo tutto il mondo sarà allineato.<sup>13</sup>

È da segnalare il ruolo svolto dai giovani attivisti che, a cominciare dalle proteste di Greta Thunberg nel 2018, hanno innalzato l'attenzione pubblica sulle problematiche ambientali e messo pressione ai governi, stimolando risposte che altrimenti sarebbero state più lente.

Guardando nel dettaglio la situazione dell'Unione Europea, l'area del mondo più sviluppata in termini di *SDGs*, con una visione di medio periodo mostra, tra il 2010 e il 2019, segni di miglioramento per 12 Obiettivi (Goal 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16), peggiorano altri 2 (Goal 15 e 17) mentre mantengono una situazione stabile i Goal 6 e 10. Tra il 2018 e il 2019, invece, si registrano andamenti positivi per 10 Obiettivi (Goal 1, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16), negativi per 1 Obiettivo (Goal 15) e stazionari per 5 Obiettivi (Goal 2, 4, 6, 10, 17), come evidenziato dall'immagine n. 2<sup>14</sup>.

Figura n.2: Andamento SDGs in Europa.



Fonte: ASVIS (2021), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile: rapporto Asvis 2021*, p. 50-51.

<sup>13</sup> [https://www.ecomill.it/news/cop26-di-glasgow-ristultati-e-novita/?gclid=EA1aIqobChMIqurUk8jh9QIVyfhRCh2xfQ4bEAAAYASAAEgLVUfd\\_BwE](https://www.ecomill.it/news/cop26-di-glasgow-ristultati-e-novita/?gclid=EA1aIqobChMIqurUk8jh9QIVyfhRCh2xfQ4bEAAAYASAAEgLVUfd_BwE)

<sup>14</sup> ASVIS (2021), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile: rapporto Asvis 2018*. Disponibile in: [<http://asvis.it/rapporto-asvis/>]

Il rapporto ASVIS 2021<sup>15</sup> mostra anche come la situazione del nostro Paese sia critica per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi, dal confronto con gli altri Paesi UE, la situazione dell'Italia si trova sotto alla media europea. Infatti, le evidenze dimostrano attraverso gli indicatori utilizzati che l'Italia è sotto la media europea negli SDGs riguardanti la povertà, il benessere e la salute, la parità di genere, acqua pulita e igiene, il lavoro dignitoso e la crescita economica, l'industrializzazione sostenibile, la riduzione delle diseguaglianze, le città sostenibili ed inclusive, le istituzioni forti, e le relazioni internazionali per lo sviluppo degli obiettivi.

Per quanto riguarda gli altri obiettivi l'Italia si mantiene allineata agli altri Paesi Comunitari oppure ha una performance migliore come negli obiettivi che riguardano la riduzione della fame, la produzione di energia pulita, il consumo e produzione responsabili

Nel 2020, la Pandemia è stata responsabile della flessione dell'occupazione lavorativa ha avuto all'interno dell'Unione Europea: il tasso di occupazione nella fascia di età 20-64 è calato a 72,4%, si tratta di un ribasso dello 0,7% rispetto al 2019. Secondo la pubblicazione Eurostat, oggi, l'Italia è il Paese con il tasso di occupazione più basso (62,6%) dopo la Grecia (61%). L'Italia ha mantenuto la stessa posizione rispetto agli altri stati europei, anche se il tasso di occupazione è calato (nel 2019 il tasso era del 63,5%).

Dal punto di vista del "gender gap" l'occupazione delle donne ha subito un calo maggiore rispetto a quello degli uomini, infatti, per questi ultimi il tasso è diminuito dello 0,9% nel 2020 confrontato con il 2019, mentre per le donne la diminuzione è arrivata al 1,5% nello stesso confronto temporale.

Nel 2020 il tasso di occupazione più elevato si è registrato in Svezia (80,8%), mentre il più basso appunto in Grecia (61,1%). La Spagna è stata interessata dal calo annuale più deciso (-2,3%, tasso sceso al 65,7%), Irlanda (-1,7%, sceso al 73,4%) e Bulgaria (-1,6 punti, sceso al 73,4%). Aumenti invece a Malta (+0,6 punti, salito a 77,4%), Polonia (+0,6 punti, salito a 73,6%) e Croazia (+0,2 %, salito a 66,9%).<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Ibid., p. 6

<sup>16</sup> [https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2021/04/21/ue-tasso-occupazione-cala-nel-2020-italia-resta-penultima\\_5566b1e2-5f40-4a10-8e9b-e6fc04a26ec0.html](https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2021/04/21/ue-tasso-occupazione-cala-nel-2020-italia-resta-penultima_5566b1e2-5f40-4a10-8e9b-e6fc04a26ec0.html)

## 1.2 Le origini della CSR

Il concetto di Corporate Social Responsibility non ha origini lontane: la discussione su quali siano le responsabilità di un'impresa è iniziata intorno agli anni '30 e '40 con le prime pubblicazioni di Bernard<sup>17</sup>, Clark e di Kreps. Ma solo con la pubblicazione, nel 1953 da parte di Howard R. Bowen, considerato il padre della CSR, che l'argomento viene ampiamente trattato. La CSR fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.

La definizione fornita rimane molto generale, i manager dovrebbero prendere decisioni imprenditoriali desiderabili per la società, ma cosa questo significhi non è specificato.

La discussione sulla CSR è iniziata a partire dagli anni '60 da Keith Davis, che pose le questioni a proposito degli uomini d'affari ed il ruolo da loro svolto nella società oltre alla possibilità delle stesse imprese di non considerarsi socialmente responsabili. Le definizioni di CSR emerse dai primi dibattiti contribuirono a chiarire meglio il concetto, eliminando un'accezione ambigua dal termine. La definizione emersa non fu così lontana da quella fornita ad inizio millennio dalla Comunità Europea, venne definita come l'integrazione da parte dell'impresa di preoccupazioni che vanno oltre a quelle puramente economiche e giuridiche.

Davis sottolinea che i manager gestendo un'unità economica all'interno della società abbiano un evidente impegno nel favorirne lo sviluppo economico che ha effetti diretti sul pubblico benessere e pertanto dovrebbero coltivare e diffondere valori umani quali la cooperazione, motivazione e autorealizzazione su lavoro, che non sono misurabili su una scala economica

Questo aspetto è colto da Joseph Mc Guire quando nel 1963, riconoscendo il primato della responsabilità economica tra le responsabilità aziendale, ne accoglie una visione più ampia parlando di:

*“interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the happiness of its employees and in fact, in the whole social world about it.”*<sup>18</sup>

“l'idea di responsabilità sociale suppone che la corporation abbia non solo obblighi economici e giuridici ma anche responsabilità verso la società che si estendono oltre questi obblighi”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Bernard I. Chester (1938), The function of the executive, Harvard University Press

<sup>18</sup> McGuire J. (1963) Business and Society (p.144), McGraw Hill

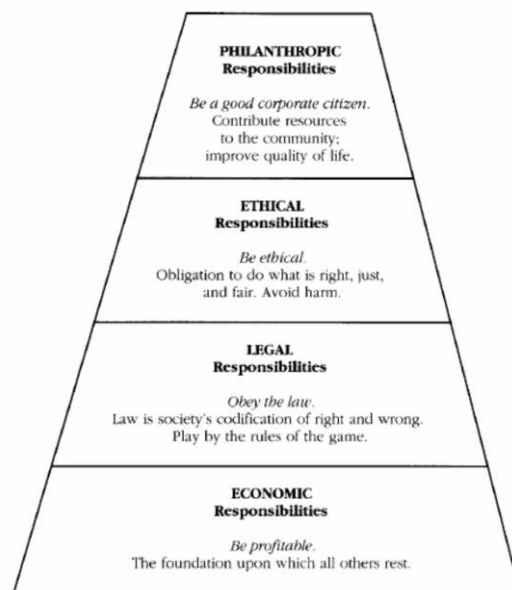
<sup>19</sup> Ibid.



Un modello elaborato con l'intenzione di coniugare le aspettative economiche e aspettative socio-ambientali fu quello di Archie Carroll, il quale nel 1979 ha proposto una definizione di responsabilità sociale suddivisa in quattro parti: economiche, legali, etiche, discrezionali o filantropiche.

Nel suo lavoro, Carroll definisce la responsabilità sociale d'impresa come un modello a quattro stadi, raffigurato attraverso la Piramide, nella quale troviamo, partendo dalla base, oltre le responsabilità economiche ("essere redditizia") e giuridiche ("obbedire alla legge"), salendo troviamo le responsabilità etiche, che richiamo il rispetto dei principi di equità, giustizia e imparzialità nelle azioni e attività secondarie, che potremmo sintetizzare con quelle consuetudini che non nel diritto ma che i membri della società si aspettano comunque che vengano seguiti dall'impresa. Nella cima della piramide, infine, troviamo le responsabilità filantropiche ("essere un buon cittadino aziendale"), queste sono quelle che vanno oltre all'etica ma comunque esprimono un desiderio della società.

Fugura n.3: Piramide di Carroll



Fonte: Carroll A.B (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, p. 43.

Nonostante queste prime definizioni, gli studiosi non hanno saputo rispondere al perché e secondo quale principio morale un'impresa debba perseguire il benessere sociale.

Questa critica è mossa da un altro autore, William Frederick, il quale ha distinto tra CSR e Corporate Social Responsiveness, nel seguente modo:

*“la Corporate Social Responsiveness riguarda la capacità di un’impresa di rispondere alle pressioni sociali. L’atto di rispondere, o di raggiungere un atteggiamento responsive, alla società è il centro dell’interesse...Si fruga l’organizzazione alla ricerca di meccanismi, procedure e modelli di comportamento che, presi collettivamente, caratterizzerebbero l’organizzazione come più o meno capace di rispondere alle pressioni sociali.”<sup>20</sup>*

L’elemento che viene introdotto in questa supposizione è la presenza all’interno delle aziende di una serie di strumenti in grado di ricevere ed eventualmente rispondere alle esigenze dell’ambiente esterno.<sup>21</sup> La CSR2, come viene definita la *Corporate Social Responsiveness*, rappresenta un’evoluzione del modello di CSR1, fino a qui discusso, vista la promozione di integrazione con strumentazioni tecniche della responsabilità sociale all’interno dell’organizzazione.

Un vantaggio del nuovo approccio è la sua visione manageriale. Tuttavia, esso non offre una guida ai manager su quali siano le migliori soluzioni da adottare, rispetto a quanto offerto dalla CSR1, per raggiungere un miglioramento del benessere sociale.

Di seguito, il dibattito su questo tema si fece più acceso. L’economista Milton Friedman, sostenitore della teoria neoclassica, difende la *Shareholder Value Approach* in cui le decisioni vengono prese sulla base degli effetti sugli azionisti, critica la responsabilità sociale d’impresa in quanto la ritiene contraria ai valori fondanti una società libera.

Nel 1988, nell’articolo “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism” William Evan e Edward Freeman espongono la teoria degli stakeholders, secondo gli autori lo scopo dell’impresa e quello di soddisfare nella società anche aspetti diversi da quelli economici, in tale contesto suggeriscono che i manager non devono soddisfare esclusivamente le aspettative degli azionisti, ma deve essere introdotto un modello secondo il quale i manager interagiscano con una ampia platea di soggetti che hanno interessi nell’azienda come fornitori, clienti, dipendenti, comunità locale oltre che i soli azionisti. Con questi si identifica il termine stakeholder, che li lega all’impresa con un interesse legittimo, anche in relazione alle risorse che ogni stakeholder “investe o ha investito nell’azienda”.

Secondo la loro prospettiva gli stakeholders sono visti come soggetti morali titolari di diritti, il che impone al management sia il dovere di una buona gestione per tutti i soggetti interessati ed il dovere di riconoscere le aspettative che questi hanno nei confronti della *corporation*.

Nel libro verde della commissione europea lo stakeholder è definito come “un individuo, una comunità o un’organizzazione, che o influisce sulle operazioni di un’impresa o ne subisce le

---

<sup>20</sup> Frederick W.C.,(1994) From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business and Society, in *Business&Society* vol 33.n.2

<sup>21</sup>Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli.



ripercussioni. I soggetti interessati possono essere interni o esterni all'impresa". Il concetto stesso si è evoluto, da soggetto sostanzialmente passivo, che subisce le conseguenze a soggetto attivo che interagisce con l'impresa contribuendo a creare valore.

Evan e Freeman interpretano diversamente lo scopo di un'organizzazione, cioè quello di essere un sistema di coordinamento degli interessi degli stakeholders. Sulla base di questa visione, quindi, la performance aziendale è valutata sulla capacità di soddisfare le aspettative dei vari stakeholder coinvolti, anziché la soddisfazione dei risultati economici.

Una terza corrente di pensiero è quella della Corporate Social Rectitude, che esprime la nozione di correttezza morale nelle azioni intraprese e nelle politiche formulate, queste consistono nel riconoscere che le questioni etiche sono di importanza centrale nelle politiche di management; formare i manager affinché riconoscano il ruolo centrale dell'etica nelle loro mansioni quotidiane avendo a disposizione strumenti di analisi per scoprire e anticipare problemi etici.<sup>22</sup>

In seguito, Epstein formalizzò il concetto della Corporate Social Responsibility (CSR) mettendo in relazione responsabilità sociale, reattività ed etica aziendale. La CSR è stata definita come l'applicazione di pratiche necessarie al conseguimento di obiettivi sociali con effetti positivi sugli stakeholder.

Carol definisce *Corporate social Performance* come l'unione degli aspetti rappresentati dalla *Corporate social responsibility*, ossia le responsabilità che ritroviamo nella sua rappresentazione a piramide, la *Corporate social responsiveness*, che riguarda l'ambiente esterno, e i *social issues* che sono le tematiche esterne a cui l'azienda fa riferimento nel progettare il proprio modello di business.

Anche Sethi<sup>23</sup> appoggiando quanto affermato da Carroll vede nella CSP la comunione di tre orientamenti che sono rappresentati dalla: *social obligation*, che sono l'insieme di comportamenti che l'azienda deve rispettare per vincoli di legge e di mercato; *social responsibility*, ossia gli elementi che volontariamente vengono inseriti all'interno dell'impresa superando i vincoli imposti dalla legge ed infine dalla *social responsiveness* vale a dire l'insieme delle azioni che l'azienda implementa per anticipare, prevenire e rispondere ai bisogni della società.

Le ricerche<sup>24</sup> sviluppatesi in seguito a quanto introdotto da questi Autori hanno promosso delle riflessioni che si sono suddivise in due correnti di pensiero. La prima, meno diffusa tra le due, si fonda sull'interpretazione che la CSP è *process-oriented*, si fonda cioè sull'analisi dei

---

<sup>22</sup> W.C. Frederick, (1986), Toward CSR3 Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs

<sup>23</sup>Sethi S.P. (1975), Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. In Carrol A.B. (1999), Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business and Society*, Vol.38, No.3, pp. 268-295.

<sup>24</sup> Zarri F. (2009), Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione, Impronta Etica. Disponibile in: [[http://www.ilmondounito.com/24%20CorporateSocialResponsability\\_zarri.pdf](http://www.ilmondounito.com/24%20CorporateSocialResponsability_zarri.pdf)]

processi e l'elaborazione di soluzioni delle problematiche alla base di principi etici. Il secondo, prevalente, pone la base per la ricerca di strumenti adeguati a misurare il risultato che l'azienda può conseguire.

Ultimo contributo da ricordare, tra gli studi sulla Corporate Social Performance, è quello di Drucker<sup>25</sup>, che nel 1984 presenta un modello basato sulla conciliazione tra responsabilità sociale e rendita del business. In realtà l'elemento originale di questo contributo non riguarda tanto nella nozione di conciliazione, quanto invece nello spunto secondo il quale le aziende devono vedere la CSR come una fonte di vantaggio competitivo, trasformando così le problematiche di sostenibilità in profitti economici.

### *Il quadro Nazionale e comunitario*

Anche nel nostro paese si è sviluppato un dibattito sulla CSR, intesa come fattore chiave di un business nell'ottica dell'aumento della competitività oltre i semplici benefici reputazionali<sup>26</sup>.

Dagli anni '50 ai primi anni '80 diversi autori hanno scritto sull'argomento.

Onida, parlando di imprese sostiene "la prosperità si conserva durevolmente, e si sviluppa diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro gli altri"<sup>27</sup>

Secondo Fazzi "da più parti si chiede che all'impresa sia assegnata una collocazione nuova, sia affidato un ruolo nel contesto cui appartiene, si chiede all'impresa di accogliere e fare proprie le istanze sociali della collettività oltre che affermare sempre l'efficienza economica per difendere la propria competitività"

Dagli anni '80 in poi, in Italia la cultura economico-aziendale sulla CSR si è ulteriormente arricchita di numerosi e preziosi contributi accademici e non, spesso incentrati sulla rendicontazione della responsabilità sociale anche attraverso indagini sulle imprese italiane ed il loro modus operandi, identificando possibili modelli comportamentali.

Vanno ricordate anche quelle ricerche empiriche che legano il concetto di sostenibilità a quello più circoscritto di rendicontazione sociale attraverso l'utilizzo di strumenti di misurazione integrata delle performance e di comunicazione esterna, come il bilancio sociale.<sup>28</sup>

Col passare degli anni il concetto di sviluppo sostenibile ha portato le aziende a modificare la loro strategia, considerando l'impatto che queste hanno con l'ambiente con cui si relazionano, con una visione che non considera solamente gli interessi degli azionisti.

---

<sup>25</sup> Drucker P. (1984), The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review*, No. 26, pp. 53-63

<sup>26</sup> Bagnoli L., (2010) responsabilità sociale e modelli di misurazione. Franco Angeli

<sup>27</sup> Onida P., (1971) Economia d'azienda, Giuffrè Editore

<sup>28</sup> Bagnoli L., (2010) responsabilità sociale e modelli di misurazione. Franco Angeli

Il percorso di sensibilizzazione della necessità di un coinvolgimento delle politiche socio-ambientali nelle strategie aziendali iniziato dai primi anni '90 sono stati un primo passo importante per la Comunità Europea, ma è soltanto nel 2001 che si è giunti ad una definizione Comunitaria di *Corporate Social Responsibility*.

La CSR è definita ufficialmente dalla Comunità Europea (Libro Verde 2001) come “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con gli stakeholders”.<sup>29</sup>

In questa definizione si possono individuare con chiarezza tre caratteri distintivi che evidenziano quali sono le strategie Europee per la promozione della CSR<sup>30</sup>. Il primo riguarda l’aspetto della volontarietà, non ci sono disposizioni di legge secondo cui le aziende sono tenute ad adottare politiche socialmente responsabili, le imprese devono adottare delle decisioni responsabili in quanto consce degli effetti positivi che questi produrranno, oltre all’aspetto economico. Il secondo elemento che risale riguarda il collegamento tra responsabilità sociale e sviluppo sostenibile, questo comporta per le aziende la necessità di confrontare l’impatto che hanno le azioni dell’impresa sulla sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Infine, emerge che nel modello di gestione delle imprese sia necessario sviluppare nuovi modelli in grado di integrare la responsabilità d’impresa non solo nella governance d’azienda ma anche nelle strategie e business model, in grado di soddisfare i bisogni della società intesa nella maniera più ampia del termine.

### **1.3 La Triple Botton Line e il modello Shared Value**

Negli anni '90 con la disponibilità di nuovi modelli di rendicontazione caratterizzati dal contributo fornito dalla CSR, emerge nelle imprese la necessità di ricorrere ad una forma di rendicontazione delle proprie performance con consapevolezza secondo cui la RSI non può da sola assicurare nel medio-lungo termine la sopravvivenza dell’impresa, e infatti : “è *necessario supportarla con un processo decisionale sostenibile, intendendo con ciò che le scelte e i comportamenti devono essere adottati con una prospettiva in un di medio-lungo periodo*”<sup>31</sup>.

La tendenza ad includere elementi economici, sociali ed ambientali nella rendicontazione sociale porta all’elaborazione dell’approccio *triple bottom line (TBL o 3BL) reporting* ad opera di John Elkington<sup>32</sup>, il modello tiene conto dei tre aspetti della sostenibilità attraverso un unico

---

<sup>29</sup>Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, p.7. Disponibile in: [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>]

<sup>30</sup>ISFOL (2014) *Responsabilità sociale d’impresa: policy e pratiche*, Roma. Disponibile in: [<https://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/attivita-di-assistenza-tecnica/responsabilita-sociale-d2019impresa-policy-e-pratiche>]

<sup>31</sup>Castellani G. (2015), *Responsabilità sociale d’impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli Editore, p. 107.

<sup>32</sup> Elkington J. (1994) *Toward the sustainable corporation*, article “California management review”

documento destinato alle principali categorie di interlocutori delle aziende per dirigerle alla creazione di un modello di business in grado di rispettare la responsabilità sociale delle stesse. Noto anche con il nome di “*People, planet, profit*”, si sviluppa perseguendo gli obiettivi di equità sociale, qualità ambientale e sviluppo economico.

Per *People* si intende il capitale umano coinvolto nell’impresa ed in tutta la sua catena di fornitura per evitare lo sfruttamento del lavoro minorile, assicurare gli stipendi ai propri dipendenti, mantenere un ambiente di lavoro sicuro e garantire un orario di lavoro adeguato, attraverso pratiche commerciali corrette nei confronti di comunità e territori nei quali esercita la propria attività.

Il termine *Planet* si riferisce alle politiche ambientali sostenibili, per quanto possibile un’azienda si impegna a ridurre il consumo di energie non rinnovabili, gli scarti di produzione, i rifiuti tossici prima di procedere ad un legale smaltimento, cerca sempre di non danneggiare l’ecosistema evitando di utilizzare, produrre o commercializzare prodotti non degradabili, nocivi per la salute o distruttivi. Il costo dello smaltimento dei prodotti non degradabile pesa su governi e residenti nella zona del sito di smaltimento. Infine, un ‘azienda deve diminuire il proprio impatto ambientale rispettando e proteggendo le biodiversità. Le aziende orientate alla TBL utilizzano l’espressione dalla “culla alla tomba” per determinare l’effettivo costo ambientale di un prodotto calcolato dalla fase di approvvigionamento delle materie prime fino allo smaltimento dei prodotti da parte dell’utente finale.

L’ultimo componente della TBL è *Profit*, che fa riferimento alla dimensione economica della sostenibilità, riguarda gli impatti sulle condizioni economiche dei propri stakeholder e sui sistemi economici a livello locale, nazionale e globale. A differenza del significato di guadagno economico, descrive il flusso di capitale tra i vari destinatari della ricchezza prodotta e i principali impatti economici dell’organizzazione sulla società.<sup>33</sup>

L’altro modello appartenente alla recente letteratura è quello di Valore Condiviso di Porter e Kramer, con questo concetto gli autori integrano la società e i suoi stakeholder principali all’interno delle decisioni strategiche aziendali, con un radicale cambiamento rispetto al modello delle cinque forze da Porter stesso teorizzato.

Va sottolineato che un numero sempre maggiore di imprese famose per l’approccio pragmatico al business-tra le quali Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestè hanno abbracciato il modello del valore condiviso.

Il concetto di valore condiviso è rappresentato dall’insieme delle politiche e delle procedure operative che migliorano non solo un’azienda nell’ambiente competitivo ma migliora anche

---

<sup>33</sup> Bagnoli L., (2010) Responsabilità sociale e modelli di misurazione (Franco angeli) pg69-71

nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità con cui interagisce. La creazione di valore condiviso si concentra sulla ricerca e sull'espansione dei legami tra progresso economico e progresso sociale.

Le modalità con cui le aziende possono creare valore condiviso si riconducono a tre possibili alternative: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, e costruire settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l'azienda. Se viene aumentato il valore in uno di questi percorsi rendono possibile un incremento anche negli altri, con un meccanismo di circolo virtuoso.

Considerando la prima alternativa a disposizione, un'azienda per creare del valore condiviso riconcependo prodotti e mercati deve identificare tutti i bisogni, i benefici e i danni di carattere sociale che potrebbero essere ricondotti all'utilizzo dei suoi prodotti. I fattori ambientali esterni generano un continuo mutamento delle condizioni esterne, questo impone alle aziende la continua ricerca anche in mercati prima trascurati ed il monitoraggio di opportunità, sulla base della quale posizionarsi con i suoi prodotti.

È necessaria la riprogettazione di quei prodotti e quei processi al fine di soddisfare la richiesta dei mercati che ancora non venivano serviti. La domanda di questi bisogni può indurre innovazioni radicali o incrementali che hanno discreto successo anche nei mercati tradizionali. La microfinanza, per esempio, è stata inventata per rispondere a dei bisogni finanziari insoddisfatti nei Paesi in via di sviluppo. Adesso sta crescendo rapidamente anche negli Stati Uniti, dove viene a colmare un *gap* tanto importante quanto ignorato.

Ripensare alle catene del valore nella prospettiva del valore condiviso metterà a disposizione nuove e significative modalità per innovare e liberare del valore economico addizionale che quasi tutte le imprese hanno trascurato.

La seconda modalità attraverso la quale si crea valore condiviso riguarda il ripensamento della catena del valore, che trova un punto di partenza nel riconoscimento del collegamento che abbiamo tra le problematiche sociali e la produttività. Le azioni che possono venire intraprese nelle diverse parti della ad esempio la logistica, gli acquisti, la distribuzione o la localizzazione ecc. possono provocare una riduzione dei costi interni sostenuti dalle imprese, migliorando allo stesso tempo l'impatto ambientale come, per esempio, accade con il processo di digitalizzazione. Le aziende hanno beneficiato delle nuove tecnologie, ad esempio, riducendo l'utilizzo della carta e della plastica consentendo una riduzione dei costi sia di cancelleria che di smaltimento e un miglioramento delle condizioni ambientali.

Il terzo percorso si basa sulla creazione di cluster. Per Porter e Kramer i Cluster vengono rappresentati come settori aggregati di supporto nelle comunità in cui opera l'azienda; infatti,

quando si compongono dei *cluster* negli ambienti in cui un'azienda opera, intensifica anche la connessione tra il proprio successo e il successo delle comunità in cui opera. La crescita di un'impresa ha effetti moltiplicatori perché si creano nuovi posti di lavoro nelle imprese di supporto, nascono nuove aziende e aumenta la domanda di servizi complementari. Le iniziative che un'azienda può intraprendere per migliorare le condizioni infrastrutturali in cui opera il *cluster* si estendono agli altri partecipanti e all'economia locale. Ad esempio, gli investimenti a favore della specializzazione di forza lavoro, spingono l'offerta di lavoratori qualificati anche per le altre imprese appartenenti al cluster.

In conclusione, va sottolineato il concetto di collaborazione interno all'aggregato d'impresе: le aziende anziché agire in modo solitario devono relazionarsi tra di loro creando sinergie e riducendo gli sprechi di energie; infatti, il concetto di "nuovo capitalismo" è generato solamente attraverso lo spirito collaborativo. Questo è alla base di ciò che viene definito "profitto che crea valore sociale"<sup>34</sup>, cioè un meccanismo che, riconosce i bisogni sociali come opportunità di business ed è capace di generare un vantaggio competitivo.

Figura n. 4: Confronto tra CSR e CSV.



Fonte: Porter M., Kramer M. (2011) Creare Valore condiviso, Harvard Business Review

<sup>34</sup> Bagnoli L., (2010) Responsabilità sociale e modelli di misurazione (Franco angeli) p. 81

### 1.3.1 Critiche allo Shared Value

Il concetto di *shared value* ha avuto un notevole impatto sul mondo accademico e aziendale e sia stato in molti casi implementato nei modelli di business anche grandi imprese italiane come Illy e Telecom Italia, e ciò ha contribuito ulteriormente a legittimarlo e a renderlo oggetto di particolare interesse. Tra i punti di forza della teoria viene riconosciuto l'inserimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile all'interno della strategia d'impresa. Nonostante ciò, diversi autori non gli hanno risparmiato critiche.

Secondo alcuni, quanto è presente in letteratura sulla CSR, nella teoria dello *stakeholder management*<sup>35</sup> e nella *social innovation*<sup>36</sup> non viene arricchito dal concetto di *Shared Value*, non fornendo nessun nuovo apporto alla letteratura economica, ma limitandosi a reinterpretare concetti già presenti, senza proporre una reale innovazione<sup>37</sup>, in particolare in riferimento alla CSR gli viene mossa la critica di considerare gli aggiornamenti più recenti che non vedono la CSR come scollegata dall'obiettivo aziendale.

Il concetto di *shared value* viene poi criticato in relazione alla *stakeholder theory*, già in quest'ultima è presente il concetto secondo cui le performance di un'impresa che si comporta in considerazione ai bisogni dei suoi *stakeholders* sono uguali o maggiori rispetto a quelle di un'impresa che non li rispetta.

Secondo Carroll, invece, lo *Shared Value* deve essere ritenuto una parte e parte componente della CSR, ovvero una sua versione aggiornata.

Porter e Kramer vengono anche ritenuti di non aver considerato le *Benefit Corporations*, quelle imprese con scopi di lucro ma anche sociali, a seguito della loro introduzione nel 2010.

In secondo luogo, viene mossa la critica al modello per il fatto che non approfondisce con dovuto riguardo la complessità del tema delle problematiche socio-ambientali, semplificandoli attraverso l'eliminazione del *trade-off* tra risultati economici e benefici sociali<sup>38</sup>, viene poi sostenuto dagli Autori poi lo *shared value* ha la presunzione di rivoluzionare il capitalismo senza però considerare tutti quei problemi che sono al cuore della sua mancanza di legittimazione, come i modelli strategici, i mercati finanziari, il rispetto delle leggi<sup>39</sup>.

La mancanza di innovazione del modello non è l'unico aspetto critico che viene contestato dall'Accademia, tra gli altri vi sono: il *trade-off* tra progresso sociale e progresso economico

---

<sup>35</sup> Edward Freeman, (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*

<sup>36</sup> A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten (2014), *Contesting the Value of the Shared Value Concept*, in "California Management Review", volume 56, n.2,

<sup>37</sup> J. Elkington (2011), *Don't abandon CSR for creating shared value just yet*, in "The Guardian"

<sup>38</sup> A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. (2014) Matten, *Contesting the Value of the Shared Value Concept*, in "California Management Review", volume 56, n.2

<sup>39</sup> Ibid.



che viene troppo semplificato, l'ottica che la CSR sia un fattore disgiunto dal *core business* dell'azienda, la relazione del CSV con il diritto e la mancanza di dati a supporto del modello. Porter e Kramer, in relazione al primo aspetto non entrano nello specifico delle modalità con cui si debba superare le tensioni, in più, nei casi in cui sia necessario prendere delle decisioni a causa della divergenza tra obiettivi socio-ambientali ed economici non vengono esaminate le situazioni.

Di conseguenza, una parte degli studiosi ha concluso che il modello dello *shared value* non sia che un'altra strada per creare profitto mantenendo il focus internamente sull'azienda risolvendo sfide sociali facilmente affrontabili e risolvibili, anziché intraprendere sfide più impegnative<sup>40</sup>. Riguardo il secondo punto, nonostante la letteratura<sup>41</sup> sia concorde nel ritenere strategico il ruolo della CSR, quest'ultima, per Porter e Kramer viene ignorata e considerata come un aspetto da prendere in considerazione per la reputazione e l'immagine d'azienda.

Anche il rapporto tra CSV e le disposizioni normative viene colpito dalle critiche mosse al modello di Porter e Kramer. Questi, infatti, non considerano l'aspetto legislativo, dando per scontato l'operato in buona fede da parte delle organizzazioni. Nella realtà dei fatti però, le imprese possono ritrovarsi a collaborare con fornitori che non rispettano la normativa, anche a causa della loro struttura globalizzata che impongono di doversi relazionare anche con paesi diversi.

In conclusione, lo *shared value* risulta poco applicabile anche in casi concreti dimostrabili attraverso casi aziendali. Molti dei casi empirici che sostengono la creazione di valore condiviso non contengono informazioni dettagliate e provenienti da Stakeholder e le interviste a dirigenti aziendali sono le fonti principali su cui si basano<sup>42</sup>

Indubbiamente, l'assenza di un consono sistema di misurazione dello *Shared Value* è un altro dei problemi del modello, visto che necessità di un approccio integrato e non una separazione tra aspetti economici e socio-ambientali, questo, unitamente alla carenza di casi empirici provoca anche una carenza di risultati, che considerano poco i benefici che la società ottiene dal CSV, mentre considerano di più l'aspetto organizzativo.

È possibile affermare che su questo tema i punti da chiarire siano ancora molti, richiedendo il tempo necessario vista l'importanza della sfida. Si deve ad ogni modo riconoscere al concetto di *shared value* di aver iniziato un percorso nella direzione un cambiamento importante verso

---

<sup>40</sup>Maak T., Pless N.M., Voegtlin C. (2016), Business statesman or share- holder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro- foundations of political CSR, *Journal of Management Studies*, Vol. 53, pp. 463-493.

<sup>41</sup>Beschorner T. (2013), Creating shared value: the one-trick pony approach, *Business Ethics Journal Review*, Vol.1, pp. 106-112.

<sup>42</sup>Dembek K., Singh P., Bhakoo V. (2016), Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, Vol.137, No. 2, p. 240.



un nuovo approccio strategico basato su una concezione di valore nuovo e più vicina ai bisogni della società ma in grado di integrarsi con i bisogni delle imprese.

#### **1.4 Parametri ESG**

L'acronimo ESG (environmental, Social and Governance) fa riferimento ad un innovativo metro di valutazione che si applica alle imprese e alle organizzazioni; è considerato oggi giorno strategico, al fine di poter soddisfare le esigenze degli investitori e aumentare la propria attrattività

Le macrocategorie che compongono l'acronimo fanno riferimento ai criteri impiegati per valutare l'assunzione di responsabilità ambientale, sociale e di governance:

- Criterio E(Environmental), questo criterio valuta l'impatto su ambiente e territorio i cui parametri pongono particolare attenzione al cambiamento climatico. Per conseguire gli obiettivi tracciati dagli Stati è necessario per le imprese agire in modo responsabile nei confronti dell'ambiente. In questo ambito, i dati su cui richiamare l'attenzione ai fini di una classifica sulla sostenibilità delle imprese attengono alla gestione di risorse essenziali (come l'acqua e l'aria), il rispetto della biodiversità, la sicurezza agroalimentare e la riduzione delle emissioni di anidride carbonica;
- Criteri S(social): questi criteri guardano alle operazioni aziendali che hanno un impatto sociale, e quindi su tutti noi. I parametri ambiscono a rilevare, per esempio, il rispetto dei diritti civili e di salute dei lavoratori da parte di un'impresa, il rispetto delle leggi sul lavoro minorile e sul più ampio campo dell'uguaglianza, sviluppare politiche di welfare innovative anche in relazione alla parità di genere e valorizzare le competenze attraverso un ponte generazionale che consenta il trasferimento delle competenze.
- Criteri G(Governance): l'ultimo parametro riguarda la responsabilità di governance delle aziende. La governance è particolarmente importante visto che gli interessati a valutare l'identità aziendale guardano a questa variabile. Gli aspetti più osservati sono le strategie di retribuzione, rispetto della meritocrazia, l'osservanza dei diritti degli azionisti e anche la politica di remunerazione degli executive.

Figura n.5: Parametri ESG



Fonte: <https://www.earlymetrics.com>

I criteri ESG permettono di stilare un ranking che di fatto classifica le aziende in base alla loro capacità di aderire ai suddetti parametri necessari per uno sviluppo sostenibile ed etico.

Si tratta, dunque, di una rielaborazione del concetto di sostenibilità aziendale, poiché tradizionalmente quest'ultima era legata quasi esclusivamente alla capacità dell'impresa di produrre valore.

Ora, questi nuovi criteri rappresentano un indicatore inedito per valutare la bontà di un investimento, puntando anche al valore che un'azienda è in grado di produrre a beneficio della società e dell'ambiente in cui opera.

È utile per questo elaborare compiere un confronto tra l'approccio ESG e la CSR. Con la CSR è l'immagine dell'azienda ad essere migliorata, in quanto non esistono processi in grado di tradurre report qualitativi (per esempio, bilancio sociale) in score univoci e universalmente riconosciuti in grado di attribuire una classificazione delle aziende più o meno sostenibili

Gli indicatori ESG rappresentano il livello di integrazione raggiunto dalle tematiche relative alla CSR all'interno del processo decisionale d'azienda. Si tratta nello specifico, di un insieme di standard per le operazioni di una società che intende agire rendendo consapevoli i propri investitori.

Essi permettono di misurare l'impatto, livello di sostenibilità ed etica di un investimento di un'azienda attraverso l'assegnazione di un rating non finanziario standardizzato e l'accostamento ad un punteggio riconosciuto universalmente consente agli stakeholder

finanziari di allocare le proprie risorse su progetti d'investimento sostenibili. Tale logica, soprattutto per le PMI genererebbe un ulteriore beneficio in termini di Disclosure di informazioni non finanziarie, a cui oggi sono tenute unicamente le società ad alta capitalizzazione.<sup>43</sup>

Tabella n.1 Differenza tra Corporate Social Responsibility e ESG

CSR (Corporate Social Responsibility)	ESG (Environmental, Social, Governance)
Definita come l'integrazione su base volontaria da parte delle imprese di problematiche sociali nelle loro operazioni	Attribuzione di un punteggio sulla base di metriche ambientali, sociali e di Governance. Avvio processo virtuoso.
Azioni di charity	Consente agli stakeholder la collocazione responsabile dei propri investimenti
Non si producono rating tra società più o meno sostenibili	Le performance aziendali sono oggettivamente riscontrabili, anche a livello di PMI
Direttiva europea 2013/34. Impone a grandi aziende la rendicontazione delle informazioni non finanziarie	La valutazione della creazione di valore tiene conto delle performance ESG oltre che gli indicatori economico finanziari.
Mancanza di rating standard univoco non finanziario	Sviluppo di rating standardizzato non finanziario, utilizzabile per le decisioni d'investimento sostenibile
	La rendicontazione di informazioni non finanziarie può essere allargata alle PMI

Fonte: Il sole24 (2021) Controllo di gestione e sostenibilità.

Nel nostro Paese, una prima forma di regolamentazione in materia di sostenibilità è il Dlgs 32/2007 che recepisce la direttiva europea 2003/51/Ce, nel quale si richiede che la relazione sulla gestione della società comprenda indicatori di risultato finanziario e non finanziario “pertinenti all’attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all’ambiente e al personale. L’analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”<sup>44</sup>

Il recepimento in Italia delle nuove regole con il Dlgs impone alle grandi aziende di redigere una dichiarazione di carattere non finanziario, per spiegare quali azioni hanno messo in campo per tutelare l’ambiente, avere una corretta gestione del personale, garantire il rispetto dei diritti umani e la lotta alla corruzione, ecc. Il documento è redatto sotto la responsabilità del consiglio di amministrazione ed è soggetto a revisione come il bilancio di tipo finanziario.

<sup>43</sup> Il sole24 (2021) Controllo di gestione e sostenibilità.

<sup>44</sup> D.lgs. 2 febbraio 2007, n.32

Si passa, dunque, ad una rendicontazione obbligatoria per legge, che finora è prevista per le società quotate, le banche, le imprese di assicurazione.

L'obbligo di produrre una rendicontazione riguarda le aziende che hanno almeno 500 dipendenti e alla chiusura del bilancio, almeno uno dei due requisiti seguenti:

1. Aver superato i 20 milioni di euro di patrimonio
2. Aver superato i 40 milioni di euro nel totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni.

Le altre aziende, di dimensione più piccola o comunque fuori dal perimetro degli enti di interesse pubblico, possono redigere dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario "conformi" alle disposizioni del Dlgs 254/2016.

Nella Disclosure non finanziaria, quindi, occorre descrivere le proprie attività in tema della Triple Bottom line

Ad oggi non esiste una vera e propria legge che imponga un metodo univoco per redigere il bilancio di sostenibilità. Tuttavia, le aziende possono attenersi ad una serie di standard che verranno descritti in seguito.

Le informazioni che il bilancio di sostenibilità (e la Dichiarazione Non finanziaria) dovrebbe contenere oltre a quelle legate al profilo della società e al suo mercato di riferimento, in sintesi, sono le seguenti:

- Descrizione del modello di business
- Descrizione dei risultati espressi in termini percentuali, in base a valori assoluti che riflettono gli investimenti presenti all'interno del bilancio d'esercizio
- Indicazione dei rischi che portano alla definizione di una matrice di materialità
- Piano di interventi di sostenibilità:
- Descrizione degli aspetti relativi all'ambiente e ai loro impatti
- Descrizione degli aspetti relativi alla dimensione sociale (social)
- Descrizione degli aspetti relativi alla conduzione aziendale e loro impatto

Con l'obiettivo di migliorare il reporting di sostenibilità per sfruttare meglio il potenziale mercato e contribuire alla transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile<sup>45</sup>, in linea con i 17 SDGs.

Il 21 aprile 2021 la commissione europea ha reso pubblica una proposta di direttiva sul corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd) che andrà ad aggiornare e integrare la direttiva sul reporting non finanziario attualmente in vigore in Italia.

---

<sup>45</sup> Deloitte, (2021) Non financial reporting a corporate sustainability.

Secondo questa nuova direttiva, i dati dovranno essere riportati secondo standard comuni di reporting che saranno esaminati e sviluppati dall' European financial reporting Advisory Group (Efrag).

Tali standard dovrebbero essere adottati dalla commissione europea con due atti:

- Un primo di carattere generale entro il 31 ottobre 2022.
- Un secondo con indicazioni specifiche sui singoli settori economici il 31 ottobre 2023.

I nuovi standard saranno compatibili con i sistemi di reporting già diffusi a livello globale (GRI, SASB, IIRC, etc). con l'introduzione dei nuovi requisiti si assisterà ad un ampliamento del perimetro di applicazione e in particolare saranno adottati:

1. Da tutte le imprese con più di 250 dipendenti, indipendentemente dal fatto che siano quotate o meno (decadrà la soglia dei 500 dipendenti).
2. A tutte le PMI quotate su mercati europei.

I nuovi requisiti di reporting saranno sviluppati secondo il principio della “doppia materialità”. In particolare, alle imprese verrà chiesto di comunicare informazioni in merito sia ai rischi ambientali e sociali a cui sono esposte sia sugli impatti provocati dalle attività aziendali sui fattori di sostenibilità. Rispetto alla precedente direttiva, le aziende dovranno fornire informazioni più approfondite sulla strategia e sugli obiettivi, sul ruolo del board e del management, e sulla gestione dei cosiddetti intangible assets quali il capitale sociale, umano ed intellettuale. I dati divulgati dovranno essere di tipo quantitativo e qualitativo, storici e prospettici.<sup>46</sup>

Gli standard di rendicontazione hanno l'obiettivo di rendere pubblica e trasparente la Disclosure non finanziaria. Sono diversi gli standard di rendicontazione a disposizione delle aziende che permettono agli stakeholder coinvolti di prendere decisioni in modo più consapevole.

Prima che iniziassero i dibattiti in tema di sostenibilità il corporate reporting consisteva solo nella redazione del bilancio civilistico e non conteneva alcuna informazione riportabile alla tematica ambientale, successivamente si inizia invece a parlare del cosiddetto Bilancio di sostenibilità a integrazione del bilancio civilistico con intenti informativi in materia di sostenibilità.

Oggi si registra una crescente attenzione da parte del mercato, delle autorità e dell'opinione pubblica verso un trattamento delle informazioni aziendali più ampio e in grado di evidenziare le interdipendenze tra strategia, governance, operation e performance finanziarie e socio

---

<sup>46</sup> <https://www.borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/regolamentazione/proposta-direttiva-reporting-sostenibilita-impres.htm>

ambientali. Attenzione già presente attraverso gli strumenti e i modelli richiesti dalla legge 231/2001, dalla legge 262/2005 e dalle best practice in termini di risk management; nasce così il reporting integrato.

La rendicontazione integrata, culminante nella redazione del report integrato, apporta quattro benefici essenziali che superano le criticità fondamentali dei sistemi di rendicontazione attualmente in uso<sup>47</sup>:

1. Maggiore chiarezza, derivante dall'abilità dei manager di descrivere coerentemente le relazioni fra informazioni finanziarie e non finanziarie evidenziando le correlazioni esistenti fra queste;
2. Visione futura, deriva da una migliore rendicontazione di informazione relative alla strategia aziendale e ai rischi e alle opportunità di scenario legati al settore
3. Maggiore coinvolgimento degli stakeholder e dei gruppi di interesse
4. Minore rischio reputazionale, derivante dalla predisposizione di una serie efficace di informazioni e indicatori finanziari e non finanziari che integrandosi, portano l'impresa agli standard di trasparenza richiesti dagli stakeholder.

Le imprese possono ricorrere a diversi metodi standard di rilevazione e comunicazione delle performance ESG quali: Il Global Reporting Initiative (GRI)<sup>48</sup>: è un'organizzazione nata con l'intento di fornire uno strumento utile sia al pubblico che al privato per comprendere, misurare e comunicare l'impatto che una determinata attività possa avere sulle varie dimensioni della sostenibilità e i loro aspetti più disparati. Le linee guida sono state strutturate in maniera modulare seguendo i tre standard universali per le tre dimensioni di sostenibilità.

Nel complesso gli obiettivi sono di:

- Favorire la redazione di un report in cui venga integrata la Triple Bottom Line, creando uno strumento capace di rappresentare la responsabilità dell'azienda verso la società e consentendo lo sviluppo di un dialogo sistemico con gli stakeholder
- Portare l'informazione di sustainability sociale ed ambientale ad un livello equivalente all'informazione di tipo economico-finanziario
- Promuovere e diffondere le pratiche di reporting creando uno standard adattabile a qualsiasi settore non dimenticando, però, le peculiarità di ognuno
- Dare vita a un'istituzione permanente che operi in maniera efficace ed efficiente per sostenere e tutelare questo progetto.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Assolombardia (2012) Reporting integrato. Un percorso di sostenibilità a partire dalla rendicontazione. Workshop

<sup>48</sup> Il modello Global Reporting Initiative rappresenta un'iniziativa multi-stakeholder, promossa nel 1997 dalla coalition for environmentally responsive economies (CERES)

<sup>49</sup> Bisio L. (2015) Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale, Giappichelli Editore

Il GRI 101 rappresenta il punto di partenza per l'utilizzo dei GRI standards, permette di inquadrare e spiegare come viene usato e regolato il set di parametri.

Il GRI 102 e 103 forniscono rispettivamente le informazioni di contesto in merito ad un'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione e a fornire una rendicontazione sulla modalità di gestione di quegli aspetti della propria attività più impattanti per i portatori d'interesse.

Gli standard specifici (serie 200,300,400) sono utilizzati per rendicontare informative specifiche sugli impatti di un'organizzazione correlati a temi economici, ambientali e sociali.

La rendicontazione dei fattori ESG, come specificato nella sezione 1 del Gri101 deve riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali che risultano essere significativi per l'organizzazione e che possono influenzare in modo notevole le valutazioni e decisioni degli stakeholders. Da un punto di vista finanziario la materialità è intesa come una soglia che può influenzare le decisioni dell'utilizzatore di bilancio. Nel reporting di sostenibilità invece, il concetto è molto più ampio in quanto non tutti i temi hanno pari importanza e l'enfasi posta nella rendicontazione dovrà rifletterne la relativa priorità e importanza.

L'international Integrated Reporting Council (IIRC): si tratta di un'associazione internazionale composta da aziende, professionisti, organismi di regolamentazione con lo scopo di sviluppare l'integrated reporting, identificandone i criteri e principi di redazione.

L'international Reporting Frameworking dell'IIRC, vuole essere compatibile con i principi di rendicontazione elaborati da altre organizzazioni, come gli Ifrs relativi al reporting economico-finanziario e le Sr Guidelines del GRI

Il Sustainability Standard Board (SASB): è un'organizzazione no profit nata nel 2011 che definisce gli standard per la divulgazione di informazione sulla sostenibilità da parte delle aziende agli investitori. Al fine di identificare i parametri più idonei al proprio core business, l'impresa può consultare la "Materiality Map", nella quale è possibile individuare diversi KPI di sostenibilità per i diversi macrosettori individuati dal SASB<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> <https://www.sasb.org/standards/materiality-map/>

## Capitolo 2

### INTEGRAZIONE TRA SOSTENIBILITA' E CONTROLLO DI GESTIONE

#### *Obiettivi del capitolo*

Nel presente capitolo dedicherò al paragrafo iniziale una breve storia sulla nascita del termine “controllo di gestione”, per poi analizzare i contributi più importanti in letteratura per la definizione di management control in ottica sostenibile si pone come obiettivo di rappresentare i modelli di integrazione tra sostenibilità e *management control*. Si passerà all’analisi del modello teorizzato da Malmi e Brown, il controllo a pacchetto. In conclusione, il contributo fornito da Gond et al. mostrerà l’approccio all’integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.

#### *Introduzione*

I principi dello sviluppo sostenibile non vanno considerati come vincoli esterni imposti da un mutato contesto socio-economico, né come una nuova sovrastruttura da inserire, eventualmente, nella comunicazione aziendale. Al contrario, l’ottica della sostenibilità richiede di modifica strategia, assetti organizzativi, strumenti e misure, ma non solo: il passaggio richiesto alle imprese è di più ampia portata, poiché incide anche sul sistema valoriale. In questo orientamento di fondo, occorre dunque ripensare il sistema di controllo, quale primario meccanismo di supporto alla gestione che, oltre a supportare i processi di definizione degli obiettivi e di analisi dei risultati aziendali, concorre significativamente ad indirizzare i comportamenti dell’organizzazione.<sup>51</sup>

Abbiamo visto come anche per le organizzazioni la crescente rilevanza della sostenibilità abbia causato per queste la necessità di introdurre dei cambiamenti a livello organizzativo. In particolare, le aziende devono adattare i propri modelli di business con rispetto nei confronti della società e dell’ambiente. Tuttavia, questo passaggio non è di facile attuazione da parte dei manager. Numerose società di consulenza, hanno evidenziato come, questi ultimi conoscano la

---

<sup>51</sup> Lisi I., (2013) Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale. Franco Angeli



rilevanza della sostenibilità come fattore di vantaggio competitivo, ma solo una parte di essi sia riuscita ad incorporare un piano di sostenibilità al piano strategico.

Al fine di indirizzare un'organizzazione verso lo sviluppo sostenibile, l'utilizzo di un sistema di controllo adeguato e ben implementato assume un ruolo fondamentale<sup>52</sup>. Questi ultimi, essendo legati strettamente alla strategia, stimolano il processo di creazione della strategia emergente da un lato, mentre dall'altro sostengono l'implementazione effettiva della strategia deliberata<sup>53</sup>.

L'evoluzione della tematica socio-ambientale ha portato, soprattutto in tempi recenti, ad un'evoluzione nell'ambito dei tradizionali sistemi di controllo di gestione considerati obsoleti e: *“limitati nell'approcciare alle problematiche ambientali e sociali e a incorporare gli interessi dei vari stakeholder diversi dagli azionisti, oltre che alle loro relazioni finanziarie”*<sup>54</sup>.

In risposta a questo limite si è sviluppato dalle organizzazioni il concetto di SCS (Sustainability Control System). Premesso che gli studi sono ancora carenti nel definire questo termine, sono stati analizzati casi di applicazioni concrete soprattutto partendo dalla catena di approvvigionamento e fornitura e utilizzando la contabilità come strumento che influenzano i manager a stimolare azioni che promuovano la sostenibilità delle operazioni.<sup>55</sup> Lo scambio di informazioni tra dipendenti e manager è un elemento essenziale per questi sistemi, in quanto si favorisce lo sviluppo di strategie proattive, oltre alla capacità di risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Si crede dunque che al fine di implementare un SCS in modo efficace questo debba integrarsi con il controllo di gestione attraverso variabili non solo esterne al settore di appartenenza ma anche interne all'azienda.

Prima di passare all'analisi dell'integrazione tra SCS e MCS è essenziale esporre brevemente il concetto di management control. Quest'ultimo, potendo essere inquadrato da più punti di vista e coinvolgendo un diverso numero di discipline non è di facile definizione.

---

<sup>52</sup>Arjaliés D.L., Mundy J. (2013), The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective, *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 284-300.

<sup>53</sup>Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 205-223.

<sup>54</sup>Ibid., p. 208.

<sup>55</sup> L. Spence, & L. Rinaldi, (2014) *“Governmentality in accounting and accountability: A case study of embedding sustainability in a supply chain”*, *Accounting, Organizations and Society*

## 2.1 La nascita del management control.

Ross Walker ha mosso i primi passi verso la trasformazione dalla contabilità classica ad una contabilità a sostegno dei manager al fine di ottenere il comportamento più razionale dai propri dipendenti. Walker ha interpretato il termine controllo in modo che questo non abbia solo il significato di limitazione al comportamento umano, ma anche quello di garantire un adeguato standard di successo delle operazioni.

Tale “innovazione” è stata promossa da corsi per la Difesa Nazionale degli Stati Uniti che sono stati tenuti dalla Harvard Business School dal 1941-1945. La business school ha formato ufficiali militari e dirigenti civili a migliorare le proprie capacità analitiche, aiutandole ad ottimizzare la gestione delle scarse risorse disponibili per lo sforzo bellico.<sup>56</sup>

Oltre a Walker, l'altro autore fondamentale il passaggio dalla contabilità al controllo di gestione è stato Robert Anthony; è grazie alla traduzione in italiano del suo testo del 1965, ovvero “Pianificazione e Sistemi di controllo” che il concetto di controllo di gestione arriva in Italia.

Anthony ha definito il controllo di gestione come *“il processo mediante il quale i manager assicurano che le risorse siano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione”*.<sup>57</sup>

Egli ha distinto i sistemi di pianificazione e controllo in tre distinti processi:

- Pianificazione strategica: è il processo di decisione sugli obiettivi che si pone l'organizzazione, sui cambiamenti che devono regolare l'acquisizione, l'uso e la disposizione delle risorse, comprendono la formulazione di piani a lungo termine e politiche per l'intera organizzazione.
- Controllo di gestione, che Anthony definisce direzionale, è il processo attraverso il quale i dirigenti assicurano che le risorse siano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
- Controllo operativo: assicura il corretto svolgimento dei compiti all'interno delle funzioni in maniera efficace ed efficiente.

Tali processi si rapportano alla gerarchia organizzativa in modo tale da indicare i rispettivi livelli manageriali.

Con l'obiettivo di rispondere in modo adeguato al cambiamento del contesto in cui operano le aziende, sempre più globalizzato e mutevole, la ricerca scientifica si è andata via via arricchendo.

---

<sup>56</sup> Zeff, S. A. (2008). The contribution of the Harvard business school to management control, 1908–1980. *Management Accounting Research*, 20(s1), 175–208.

<sup>57</sup> Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th edn.). Boston: McGraw-Hill.

Infatti negli anni 60 e 70 dello scorso secolo, ciò che distingueva le organizzazioni aziendali era struttura verticalmente integrata e una divisionalizzazione spinta, mentre durante gli anni '90 attraverso l'outsourcing le imprese hanno iniziato ad interagire in network e a costruire catene del valore sempre più globali<sup>58</sup>.

Passando ai libri testo più utilizzati nelle università gli autori che più recentemente hanno contribuito alla definizione di controllo di gestione e sistemi di controllo troviamo Merchant e van der Stede, Govindarajan e Simons.

Secondo Merchant e van der Stede la concettualizzazione del controllo si basa sui risultati, sulle azioni, sulle persone e sulla cultura. Questi vanno controllati a causa di tre problemi comportamentali proprie dell'animo umano: assenza di direttive, problemi motivazionali e limiti personali.<sup>59</sup>

Il controllo di gestione, che nel libro assume lo stesso significato dei termini esecuzione e attuazione della strategia, si pone come ultimo passo del processo di management, il quale comporta la definizione degli obiettivi, formulazione della strategia ed infine il controllo di gestione, che include le risorse e vari sistemi utilizzati per assicurare che i comportamenti e le decisioni prese siano idonee a raggiungere gli obiettivi.

I manager che affrontano problemi di controllo di gestione si focalizzano prevalentemente su aspetti interni all'azienda, cercando di implementare strumenti per indirizzare i comportamenti dei collaboratori nel senso desiderato.

L'obiettivo generale del controllo nel quadro degli autori è il comportamento umano, che deve essere controllato per evitare divergenze dagli obiettivi prefissati. Gli obiettivi sono un requisito necessario per la progettazione di un buon sistema di controllo perché i dipendenti hanno bisogno di comprendere ciò che l'organizzazione sta cercando di raggiungere. Una volta fissati gli obiettivi, le strategie vengono a stabilire come le organizzazioni dovrebbero usare le risorse per raggiungere quegli obiettivi.

Il primo tipo di controllo, ovvero i controlli sui risultati, influenza le azioni perché inducono i dipendenti a preoccuparsi per le conseguenze delle loro azioni. Questo significa che il risultato del comportamento del dipendente è l'obiettivo del controllo. In genere, i controlli sui risultati creano meritocrazie in cui la ricompensa più alta viene assegnata alla persona (o business unit) che ha conseguito migliori risultati. Tuttavia, non si possono sempre usare efficacemente, ma funzionano meglio in presenza di tutte le seguenti condizioni:

---

<sup>58</sup>Otley D. (2003), Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, Vol. 35, pp. 309-326.

<sup>59</sup> Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der stede, Laura Zoni (2013). Sistemi di controllo di gestione. Pearson

- Le organizzazioni possono stabilire quali sono i risultati desiderati nelle aree sottoposte ai controlli,
- I collaboratori sottoposti a controllo hanno un ruolo determinante sulla produzione dei risultati di cui sono chiamati a rispondere,
- Capacità di misurazione da parte dell'organizzazione.

I controlli sui risultati sono particolarmente efficaci nell'affrontare i problemi motivazionali perché inducono i dipendenti a comportarsi in modo da massimizzare le proprie possibilità di produrre i risultati che gli vengono assegnati.

Il secondo tipo di controllo è dedicato ai controlli delle azioni. Questi controlli sono la forma più diretta di controllo di gestione perché implicano l'adozione di misure per garantire che i dipendenti agiscano nel migliore interesse dell'organizzazione ponendo le loro stesse azioni al centro del controllo. I controlli delle azioni possono avere forme diverse, come:

- vincoli comportamentali,
- verifiche preventive,
- responsabilità dell'azione e
- ridondanza.

Tutte queste diverse alternative di controllo sulle azioni affrontano in una certa misura diversi problemi di controllo. I vincoli comportamentali risolvono esclusivamente problemi motivazionali, verifiche preventive e la responsabilizzazione delle azioni affrontano tutti e tre i problemi oggetto di controllo. La ridondanza non può risolvere i problemi di mancanza di direttiva.

Terzo e quarto tipo di controllo sono quelli sul personale e culturale, questi sono correlati in quanto i controlli culturali sono una forma accumulata di quelli sul personale. I controlli sul personale sfruttano la tendenza naturale dei dipendenti ad autocontrollarsi e ad auto motivarsi e si possono implementare attraverso la selezione e l'inserimento del personale, la sua formazione e la progettazione delle mansioni e la messa a disposizione delle risorse necessarie. Per una corretta implementazione dei controlli del personale, la sfida principale è trovare le persone giuste che sono auto-motivate dai propri obiettivi che sono congruenti con gli obiettivi generali dell'impresa.

I controlli culturali cercano di incoraggiare il monitoraggio reciproco, una forma molto efficace di pressione collettiva su quei collaboratori che declinano dalle norme e dai valori del gruppo; quindi, questi funzionano efficacemente in gruppi con alti legami emotivi e/o con un alto grado di dipendenza reciproca. Tra questa tipologia rientrano:

- Codici di condotta,

- Ricompense di gruppo
- Trasferimenti intra-organizzativi
- Architetture fisiche e sociali
- Input dall'alto

I vari strumenti di controllo sulle persone e sulla cultura aziendale combinati insieme sono in grado di risolvere i problemi del controllo, anche se singolarmente non tutti i tipi di controllo sono efficaci nella stessa maniera.

I controlli sui risultati sono quasi sempre l'elemento principale di un sistema di controllo, ad eccezione delle realtà meno strutturate. Vengono integrati dai controlli sulle azioni, che costituiscono la forma più diretta di controllo di gestione perché assicurano comportamenti appropriati da parte di coloro su cui deve fare affidamento l'organizzazione tramite la focalizzazione immediata sulle loro azioni.

Nei tempi più recenti i controlli sul personale e culturali hanno assunto una maggior importanza, basti pensare alle procedure di selezioni di grandi imprese, ma sono emerse anche grazie allo snellimento delle organizzazioni che hanno dato più importanza ai manager a sfavore delle vecchie strutture burocratizzate dominate dai controlli sulle azioni.

La presenza di una cultura interna condivisa e plasmata attraverso codici di condotta, credi organizzativi, missioni e visioni rappresentano uno strumento sempre più importante per far sì che tutti agiscano nel miglior interesse dell'organizzazione.

Anthony e Govindarajan, che hanno scritto un altro libro di testo molto utilizzato dalle università, forniscono una definizione di controllo che non si differenzia molto dai precedenti due autori, se non per la fondamentale esclusione di meccanismi di controllo informali.

Riprendendo la primaria formulazione di Anthony il controllo di gestione è il processo mediante il quale i manager influenzano gli altri membri dell'organizzazione per implementare le strategie.

I sistemi di controllo sono usati dal management per monitorare le attività di un'organizzazione. Altro modello di controllo, non privo di originalità, è quello che pone al centro del processo di controllo la strategia, ne deriva la definizione che i sistemi di controllo direzionale sono routine e procedure formali fondate sulle informazioni utilizzate dai dirigenti per mantenere o alterare il modello di business dell'organizzazione.

Simons cambia la sequenza nel processo di gestione, infatti il modello di controllo è tradizionalmente influenzato dalla strategia aziendale, mentre nel suo modello il controllo influenza la formulazione della strategia.

Il modello di Simons, detto modello delle leve di controllo, è composto di 4 leve che idealmente azionate in gradi e misure diverse in modo da soddisfare le esigenze di controllo delle organizzazioni che, nel processo di formulazione ed implementazione della strategia si confrontano continuamente con l'ambiente, queste leve si rappresentano in:

- Sistemi credo: fanno appello ai desideri innati di appartenenza all'organizzazione, vengono formalizzati attraverso credo e missione e anche le dichiarazioni di finalità aziendali informalmente comunicate.
- Sistemi limite: che identificano i rischi da evitare attraverso informazioni formali.
- Sistemi diagnostici, costituiti da strumenti quali il budget e piani economici-finanziari, vengono formalmente comunicati dai manager per monitorare i risultati e la deviazione dagli obiettivi prefissati, sono impiegati anche per motivare e premiare i risultati raggiunti.
- Sistemi interattivi di controllo, a seconda della loro progettazione e dei fattori ambientali in cui opera l'organizzazione possiamo avere un sistema di gestione del progetto interattivo, un sistema di budgeting interattivo, un sistema di statistiche di vendite interattivo, un sistema di business intelligence interattivo.

Simons descrive il termine controllo come il bilanciamento simultaneo di queste 4 leve, questo supera il concetto tradizionale di controllo che lo vede fortemente legato ai sistemi di controllo diagnostici.

La distinzione evidenzia come il ruolo di sistemi formali di controllo sia limitato rispetto fini e scopi del controllo delle organizzazioni, la formulazione della strategia stessa è un processo in gran parte informale.

Tuttavia, il modello proposto da Simons non è stato esente da critiche che ne hanno individuato alcuni limiti, in primis i valori del singolo individuo sono messi in secondo piano rispetto a quelli dell'organizzazione, non vengono valutati aspetti riguardo risorse umane e sistemi di pianificazione della carriera, il controllo è definito come il mezzo di correzione delle azioni dai risultati attesi, che vengono dai superiori preposti ai valori del singolo dipendente. L'Altro limite è riconducibile sempre a come viene valutato nel framework il ruolo del dipendente, visto come non come elemento aggiuntivo per la strategia aziendale ma ricompreso tra gli stakeholder integrati con la strategia. Da ultimo, questo modello non risulta più adeguato, essendo stato sviluppato per essere applicato in un contesto storico caratterizzato dalla presenza di grandi imprese maggiormente strutturate, mentre oggi il tessuto produttivo si distingue per essere quasi totalmente costituito da piccole medie imprese.

Anche autori italiani hanno contribuito ad una definizione di controllo, scrive Coda:” *La fase di controllo completa la funzione del processo direzionale, che si compone della scelta delle direttive da impartire e dalla trasmissione delle direttive ai livelli esecutivi. Il potere direttivo nell’impresa è essenzialmente, potere di scelta, di impartire e di controllare le direttive secondo le quali deve svolgersi la coordinata attività dei collaboratori nei vari “settori” della gestione, dell’organizzazione e della rilevazione “.*

Secondo Amigoni, i sistemi di controllo di gestione devono consentire percepire prontamente gli stimoli rilevanti, essi devono poi essere in grado di collegare questi stimoli a specifiche azioni. Infine, devono poter confrontare i risultati delle sue azioni in relazione agli obiettivi.<sup>60</sup>

I criteri sulla base dei quali si inseriscono gli strumenti di controllo sono dati dalle variabili endogene d’impresa e d’ambiente ossia la complessità strutturale (da semplice a complessa) e dei suoi rapporti con l’ambiente, definita da due attributi:

- Numerosità di aree di risultato e la loro connessione come numero di prodotti, mercati, numeri e tipologia di canali distributivi
- Numerosità e articolazione delle aree di responsabilità (direttamente correlate alla numerosità/articolazione delle aree di risultato) e il grado dinamismo (esprime la velocità del cambiamento) e discontinuità (indica la prevedibilità del cambiamento) dell’impresa e dell’ambiente in cui essa opera (da un ambiente stazionario a dinamico)<sup>61</sup>

Brunetti, che fa perno su aspetti organizzativi, definisce il controllo come sintesi della struttura sia organizzativa sia tecnico-contabili nei quali si esprimono sia gli obiettivi che i risultati.

Le rinnovate esigenze aziendali e l’evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile hanno portato, come risultato, gli studiosi ad allargare la ricerca del controllo manageriale e ad accogliere nuovi meccanismi riguardanti aspetti comportamentali, culturali e di apprendimento dando una visione complessiva dei sistemi di controllo di gestione.

In tale contesto, le ricerche a proposito del management control sono state influenzate profondamente dirigendo l’attenzione di queste ultime verso l’aspetto prettamente tecnico-contabile del controllo, dando una decisa spinta allo sviluppo dei controlli cibernetici e promuovendo, nello stesso tempo, una visione statica dello stesso, dove l’elemento della strategia viene considerata fissa<sup>62</sup>. La ricerca di un controllo universalmente adattabile alle diverse esigenze delle organizzazioni ha portato a studi incentrati sullo sviluppo di sistemi di *accounting*, i quali di fatto sono andati sovrapponendosi al più ampio concetto di management

---

<sup>60</sup> Alberto Bubbio (2013) Il budget. Principi e soluzioni tecnico strutturali per tipi di impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale, i legami con la balanced scorecard. Il sole 24ore

<sup>61</sup> Amigoni F. (1979), sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione ed impiego. Giuffrè Editore

<sup>62</sup>Langfield-Smith K. (1997), Management control system and strategy: a critical review, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.

control e a mettere in secondo piano gli aspetti comportamentali inizialmente enfatizzati dallo stesso Anthony<sup>63</sup>.

La separazione tra controllo direzionale e pianificazione strategica e tra controllo direzionale e operativo<sup>64</sup>, accanto all'eccessiva focalizzazione sulla componente formale del controllo e sugli aspetti economici e finanziari, ha condotto recentemente, all'emergere di numerose critiche e al superamento di tale *framework*.

Del resto, il modello che Anthony ha proposto negli anni '60 trovava adeguata applicazione in un contesto economico caratterizzato da stabilità, nelle quali le variabili fondamentali erano incentrate sulla massimizzazione delle economie di scala<sup>65</sup>.

Tuttavia, l'aspetto tecnico-contabile del controllo di gestione è stato superato a partire dagli anni '70 grazie al cambiamento delle condizioni del mercato e l'aumento di attenzione che si inizia a manifestare nei confronti delle funzioni marketing e vendite.

Questi richiamano all'importanza del tener conto dei comportamenti degli individui, ed in questo ambito il controllo di gestione è visto come un processo in grado di orientarlo<sup>66</sup>, tramite la collaborazione tra gruppi di persone che utilizzano strumenti idonei al conseguimento degli obiettivi delle imprese con le quali collaborano

Con il passare degli anni si sono sviluppate altre distinzioni come quelle tra controlli formali ed informali, tra controlli basati sulle persone piuttosto che sui risultati o sulle azioni.

Perciò, il controllo di gestione si è sviluppato nel tempo, arricchendosi con numerosi contributi e teorie, facendo emergere vari indirizzi di studi, tra cui quello strategico. La strategia, che era scartata fino agli anni '80, assume un aspetto rilevante quando per le imprese inizia a diventare fondamentale il principio dell'efficienza, con un primo sguardo al risparmio di risorse, oltre che quello dell'efficacia. Prende piede, dunque, l'idea che il controllo di gestione sia uno strumento utile a guidare il comportamento degli individui in un ambiente sempre più complesso, con una visione proattiva, anziché di controllo inteso come semplice verifica, che appartiene invece all'approccio di tipo reattivo.

Anche se in prima battuta il controllo strategico, con lo scopo di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi di medio-lungo termine, viene affiancato al controllo direzionale tradizionale, mantenendo una certa propria autonomia. Questa linea è stata prima criticata, e

---

<sup>63</sup>Otley D. (2003), "Management control and performance management: whence and whither?" *The British Accounting Review*, Vol. 35, p. 314.

<sup>64</sup>Otley D., Ferreira A. (2009), The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 263-282.

<sup>65</sup>Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet.

<sup>66</sup>Ouchi W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848 e Flamholtz E., Das T., Tsui A. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting Organizations and Society* Vol.10, No.1, pp. 35-50.



poi superata, visto che come afferma Barbato<sup>67</sup> è pericoloso progettare singoli sistemi di controllo diversi, in quanto il loro collegamento è basso e può provocare comportamenti distinti, bensì è necessario progettare un unico sistema in grado di supportare l'organizzazione nelle scelte di gestione con un approccio di collaborazione tra controllo direzionale e strategico<sup>68</sup>.

Come visto, la configurazione del controllo di gestione non può precludere la componente strategica che è essenziale all'interno del sistema.

In particolare, la strategia come componente principale dei sistemi di controllo manageriale si trova nel modello delle quattro leve teorizzato da Simons. Il modello, che verrà mostrato più avanti nel capitolo, è il risultato della ricerca di una filosofia, anche d'impronta orientale, volta al miglioramento continuo attraverso l'*empowerment* delle persone, superando il modello che vedeva il concetto di controllo come un'assenza di imprevisti rispetto al piano aziendale<sup>69</sup>.

Recentemente, anche Chenhall (2003) ha prodotto una propria concettualizzazione del sistema di controllo partendo da alcuni chiarimenti sulla terminologia precedentemente utilizzata in letteratura. Secondo l'Autore, infatti il sistema di controllo incorpora al suo interno sia quegli strumenti utilizzati nella programmazione (come il budget), sia quando questi strumenti sono utilizzati in maniera sistemica, ma vengono anche incorporate altre forme di controllo, come il controllo personale e il clan<sup>70</sup>.

Merchant e Van der Stede (2007) definiscono il controllo di gestione come un sistema che *“comprende tutti gli strumenti e i sistemi utilizzati dai manager per fare in modo che i comportamenti e le decisioni dei loro collaboratori siano coerenti con gli obiettivi e con le strategie dell'azienda”*<sup>71</sup>, in questa definizione si recepisce lo stretto collegamento tra il controllo di gestione e le azioni dei collaboratori, mantenendo scollegato il controllo strategico. A seconda di quale prospettiva viene presa in considerazione, fornire un'unica definizione di controllo di gestione risulta complicato, questo viene anche sostenuto dai numerosi e vari contributi presenti in letteratura.

Sebbene i molti contributi, oggi, assistiamo al tentativo di fornire una configurazione generale di sistema di controllo comprendente vari strumenti, tra cui componenti definite *hard*, più tipiche di un controllo tradizionale composto di ispezioni e verifiche, e componenti *soft* quali i meccanismi di incentivazione.

---

<sup>67</sup>Bergamin Barbato M. *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet. p. 30.

<sup>68</sup>Ibid., p. 42.

<sup>69</sup>Merchant K., Van der Stede M., Zoni L. (2013), *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson, p. 27

<sup>70</sup>Chenhall R.H. (2003), Management control systems design within its organizational context: finding from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127-168.

<sup>71</sup>Merchant K., Van der Stede M., Zoni L. (2013), *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson, p. 6.

Il modello elaborato Malmi e Brown nel 2008 fornisce un importante contributo in tal senso. Gli Autori propongono un'interpretazione del controllo di gestione inteso come un "*insieme di sistemi, regole, pratiche, valori messi in atto per orientare il comportamento dei dipendenti*"<sup>72</sup>, da qui il nome a "pacchetto" con cui viene definito il loro modello.

Visto che questo modello include anche la pianificazione strategica oltre che gli aspetti relativi ai controlli formali e informali, risulta utile la sua analisi per comprendere la relazione tra gli aspetti del controllo di gestione e la sostenibilità. In riferimento ai controlli informali questi avranno un importante ruolo anche per i modelli successivamente analizzati

## **2.2 Il modello di Malmi e Brown nell'ottica della sostenibilità.**

Malmi e Brown (2008), con il loro approccio, definiscono i sistemi di controllo come "un pacchetto", così inteso per l'insieme di regole, pratiche, valori e attività realizzati dai manager con l'obiettivo di guidare il comportamento delle persone all'interno dell'azienda.<sup>73</sup> Lo schema adottato dagli autori appare rivisitabile in ottica sostenibile dato che questa richiede di modifica strategia, assetti organizzativi, strumenti e misure, ma non solo: il passaggio richiesto alle imprese è di più ampia portata, poiché incide anche sul sistema valoriale<sup>74</sup>, in relazione agli scopi da realizzare con un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse a disposizione.

Volendo guardare alla gestione come una relazione tra strategia e controllo, possiamo facilmente considerare che i due elementi non siano uno più importante dell'altro, ma siano interessati da un confronto continuo. Così, la garanzia che le persone si comportino e prendano decisioni coerentemente ai bisogni e le strategie delle organizzazioni rappresentano lo scopo dei sistemi di controllo<sup>75</sup>, composti da più parti tra loro collegate

Pertanto, il sistema di controllo all'interno delle organizzazioni non è univoco, ma si compone di vari sistemi tra di loro interconnessi e il loro utilizzo per allineare gli obiettivi del singolo con quelli dell'organizzazione deve avvenire in maniera simultanea.

La diffusa opinione da parte di autorevoli autori è che il modello di Malmi e Brown costituisca un importante contributo nell'attuazione di politiche sostenibili attraverso i sistemi di controllo. Pur richiamando la complessità del concetto di controllo, superano i tradizionali sistemi di controllo fornendo un punto di vista globale piuttosto che un dettaglio degli strumenti che li compongono.

---

<sup>72</sup>Malmi T., Brown D.A. (2008), Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Vol. 19, p. 290.

<sup>73</sup> Strategia e design del sistema di controllo (2012), Graziano Coller, Paolo Collini, M,Laura Frigotto

<sup>74</sup> Lisi I.E (2018), *Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale. Profili tecnici, organizzativi e culturali*, Milano, FrancoAngeli, PDF e-book.

<sup>75</sup>Malmi, T., Brown, D.A., (2008), "Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions", *Management Accounting Research* Vol. 19, p. 290.

Malmi e Brown rappresentano la natura del sistema di controllo attraverso cinque categorie di controlli: la pianificazione, i controlli cibernetici, le ricompense e gli incentivi, i controlli amministrativi e la cultura

### *Controlli di pianificazione*

La pianificazione, distinta in strategica e operativa, è una forma di controllo preventiva. In particolare, la pianificazione permette di identificare gli obiettivi nelle diverse aree che interessano il controllo, di individuare gli standard da raggiungere alla luce degli obiettivi prefissati, di spingere gli individui verso la conquista degli stessi e di allineare gli obiettivi delle diverse funzioni aziendali.

Figura n.6: Management control system as a package

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Fonte: Malmi, T., Brown, D.A., (2008), Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Vol. 19, p. 291.

Un elemento distintivo nel modello è rappresentato anche dagli orizzonti temporali nella pianificazione, infatti, la pianificazione strategica viene considerata nel medio-lungo periodo, mentre la pianificazione tattica si orienta in quelle di breve periodo, solitamente non superiore alla durata di un anno.

Per quelle organizzazioni che si preoccupano di far rientrare nelle loro politiche gli SDGs, questi devono già venir introdotti in fase di pianificazione, cioè la programmazione di decisioni che seguirà la misura delle performance rispetto agli obiettivi definiti in precedenza.<sup>76</sup>

Riveste un ruolo fondamentale la comunicazione degli obbiettivi affinché i dipendenti capiscano le basi sulle quali la loro performance sarà valutata e tradurre così le azioni in comportamenti sostenibili.

### *Controlli cibernetici*

I controlli cibernetici comprendono il budget, i sistemi di misurazione economico-finanziarie, i sistemi di misurazione non finanziarie e i sistemi ibridi che contengono misure sia finanziarie che non finanziarie, come la Balance Scorecard. Nelle organizzazioni un sistema cibernetico può essere un sistema informativo o un sistema di controllo in base al modo in cui viene utilizzato. Quelli sopra riportati, possono definirsi sistemi di controllo, in quanto consentono ai manager la rilevazione di variazioni indesiderate. Il collegamento del comportamento rispetto agli obiettivi e la determinazione della responsabilità per la variazione delle prestazioni porta il sistema cibernetico a considerarsi un MCS.

Vedremo in seguito l'utilizzo della Balance Scorecard in riferimento ai sistemi di incentivazione utilizzati dalle imprese coinvolte nel campione di analisi. Oltre a questa, la nascita degli indicatori GRI di cui ho parlato nel primo capitolo è dovuta proprio alla necessità di superare gli indicatori tradizionali che non tenevano conto della necessaria comunicazione con gli stakeholder.

### *Sistemi di ricompensa*

I sistemi di ricompensa, che vengono rappresentati autonomamente anche se collegati ai sistemi cibernetici, si concentrano sulla motivazione e sull' aumento delle prestazioni di individui e gruppi all'interno delle organizzazioni raggiungendo la congruenza tra i loro obiettivi e attività e quelli dell'organizzazione<sup>77</sup>, l'elemento essenziale per una corretta progettazione è che la presenza di ricompense porta ad un maggiore sforzo, rispetto alla loro assenza. Verranno discussi in maniera più approfondita nel capitolo successivo, e ne mostrerò degli esempi di applicazione nelle aziende quotate, con riferimento agli indicatori di sostenibilità.

---

<sup>76</sup>Lueg R., Radlach R. (2016), Managing sustainable development with management control systems: A literature review, *European Management Journal*, Vol. 34, pp. 158-171.

<sup>77</sup> Bonner, S.E., Sprinkle, G.B., (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society* 27 (4/5), 303–345.

### *Controlli amministrativi*

I controlli amministrativi rappresentano assieme ai controlli culturali le componenti *soft* del modello del *control package*. Malmi e Brown considerano tre gruppi di controllo amministrativo: progettazione e struttura dell'organizzazione, struttura di governance interna e politiche e procedure aziendali

La progettazione della struttura organizzativa può essere un importante dispositivo di controllo, poiché utilizzando un particolare tipo design organizzativo si possono incoraggiare determinati tipi di contatto e relazioni interpersonali. Alcuni autori sostengono che la struttura organizzativa è una forma di controllo che funziona attraverso la specializzazione funzionale e contribuisce al controllo riducendo la variabilità del comportamento e, a sua volta, aumentando la sua prevedibilità".<sup>78</sup> Anche se la struttura organizzativa potrebbe sembrare di non appartenere ai controlli gli autori la includono in quanto è qualcosa che i manager possono cambiare, al contrario di qualcosa che gli viene imposto.

Il processo con cui si mira ad integrare la sostenibilità nelle aziende vede nella dimensione verrà esposto a seguire, con il modello di Gond et al. che descrive il ruolo centrale svolto dalla dimensione organizzativa.

Le problematiche socio-ambientali devono essere la preoccupazione per ciascuna divisione aziendale, facendolo diventare un elemento di linguaggio comune in azienda, anziché contenerlo in un'unica unità organizzativa responsabile della sostenibilità<sup>79</sup>. Se non si produce questo passaggio culturale la sostenibilità rischia di non venire integrata efficacemente nell'attività principale dell'azienda, rimanendo così distaccata e al limite considerata *charity*.

La struttura di governance riguarda la struttura e la composizione del consiglio di amministrazione della società, sia le sue varie gestioni e gruppi di progetto. La governance include le linee formali di autorità e responsabilità, nonché i sistemi in essere per garantire che i rappresentanti delle varie funzioni organizzative e le unità si incontrano per coordinare le loro attività sia verticalmente che orizzontalmente. Riunioni e orari degli incontri, ad esempio, creare agende e scadenze che dirigono il comportamento dei membri dell'organizzazione. Dato che la struttura di governo può essere progettata in molti modi in una data organizzazione, i ricercatori non dovrebbero raggrupparli insieme, ma invece studiare il loro collegamento con altre forme di controllo. Questi sono definiti da Merchant e Van der Stede "controlli sulle azioni", che rappresentano la forma più "invasiva" di controllo di gestione perché sono

---

<sup>78</sup> Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10 (1), 35–50.

<sup>79</sup> Riccaboni, A., & Leone, E. L. (2010), Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, pp. 130-144.

composti da quei gesti concreti che un'organizzazione impone per assicurarsi che i propri collaboratori agiscano nell'interesse dell'azienda. L'operato dei dipendenti viene in questo caso posto al centro del controllo, si sostituiscono quindi ai tradizionali controlli sui risultati.<sup>80</sup>

Infine, le politiche e le procedure all'interno della sezione dei controlli amministrativi rappresentano l'ultimo strumento utilizzato per dirigere i comportamenti dell'organizzazione. Queste politiche hanno il pregio che applicando chiari riferimenti alle pratiche ambientali posso indirizzare il comportamento delle persone a pratiche più sostenibili, attraverso l'utilizzo di approcci come pratiche standard e regole.

### *I controlli culturali*

La cultura organizzativa si compone di regole scritte ma anche non scritte che regolano i comportamenti dei membri di un'organizzazione, basandosi su tradizioni, norme, credenze e valori.

La cultura organizzativa rimane ben radicata all'interno dell'organizzazione, tuttavia può essere modificata in funzione al risultato desiderato e modificandone il comportamento dei dipendenti e collaboratori

Gli Autori individuano tre diversi aspetti dei controlli culturali: quelli che si fondano sui valori, quelli costruiti sui simboli e i controlli di clan.

Simons ha sviluppato il concetto di controllo del valore attraverso quelli che ha descritto come sistemi di credenze. Questi sono definiti come "l'insieme esplicito di definizioni organizzative che i senior manager comunicano formalmente e rafforzano sistematicamente fornire i valori di base, lo scopo e la direzione per l'organizzazione". Queste definizioni organizzative sposano i "valori e la direzione che i senior manager vogliono che i subordinati adottino", mentre le dichiarazioni di missione, dichiarazioni di visione, credo e dichiarazioni di intenti, sono esempi di sistemi di credenze che trasmettono valori<sup>81</sup>.

Il secondo aspetto si può ricondurre alla reciproca influenza che si genera tra individui che hanno una sensibilità diversa rispetto ai valori aziendali, persone con una corrispondenza ai valori aziendali più alta possono incoraggiare membri dell'organizzazioni più riluttanti e riconducibile ai processi di socializzazione delle risorse all'interno del contesto aziendale. . Infine, nel caso in cui quanto appena detto non si verifichi secondo un meccanismo di

---

<sup>80</sup> Merchant K., Van der Stede M., Zoni L. (2013), *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson. P.63

<sup>81</sup> Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15, 169–189.

conversione individuale, manifesta il terzo aspetto, cioè un allineamento alla cultura aziendale ma senza una sincera condivisione.

Il controllo sui simboli è la categoria dei controlli culturali che riguarda il codice di abbigliamento o un'altra specifica architettura fisica, sono un qualcosa che trasmettono l'immagine all'esterno dell'organizzazione che la rende riconoscibile.

Infine, la terza categoria di controlli culturali riguarda i clan, vale a dire gruppi di persone accumulate dalla condivisione di idee o passioni comuni, che rivestono in ogni caso un controllo che può stimolare azioni desiderate<sup>82</sup>.

Le aziende che devono determinare i comportamenti desiderati al fine di creare valore nel lungo periodo hanno bisogno di una solida cultura organizzativa.

I cambiamenti culturali senza dubbio richiedono un certo tempo, perché, come già è stato detto la cultura penetra a fondo all'interno dell'organizzazione, ma appunto per questa ragione possono diffondere un cambiamento in direzione della sostenibilità in tutta l'organizzazione, non solo nel responsabile di questo cambiamento. Del resto, come emerge dalla figura, i controlli culturali occupano la parte alta della figura, il che dimostra la loro importanza e l'influenza che possono esercitare sugli altri tipi di controllo.

Concludendo, va ricordato come la sostenibilità implementata all'interno dell'azienda necessiti di una riprogettazione dei sistemi di *management control*.

Queste modifiche, che vanno apportate lungo tutto il processo di gestione, dalla fase di pianificazione sino all'implementazione del sistema vengono messe in evidenza nel modello del *control package*.

### **2.3 Il modello di Simons**

Il collegamento tra i sistemi di *management control* e *sustainability control* viene collegato con il modello delle leve teorizzato da Simons. Quindi, per procedere alla spiegazione in maniera più chiara di quanto riferito in seguito, si darà un breve ripasso del *framework* di Simons per poi passare alla relazione esistente tra MCS e SCS attraverso il modello proposto da *Gond et al.*

Uno dei più importanti riferimenti teorici nell'ambito del filone di studi del *management control* è rappresentato dal modello delle quattro leve (LOC) teorizzato da Simons. L'Autore pone al centro del processo di controllo la strategia aziendale, la quale formulazione ed implementazione viene contestualizzata ad un ambiente divenuto mutevole, Simons introduce

---

<sup>82</sup>Malmi, T., Brown, D.A., 2008. Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, p. 295.

un modello di controllo capace di bilanciare le scelte attuate dall'attività di controllo. Le quattro leve di controllo agiscono contemporaneamente generando altrettanti sistemi di controllo formali, con una chiara distinzione tra i sistemi di controllo positivi (sistema di credenze e sistemi di controllo interattivi) e quelli negativi (sistemi di limite e sistemi di controllo diagnostici)<sup>83</sup>, i primi definiti così perché utilizzati per stimolare strategie deliberate ed emergenti e la generazione di nuove idee, mentre i secondi hanno una natura più prescrittiva incentrati sul controllo tradizionale. Entrambi, nel modello proposto, vengono attivati dalle organizzazioni nel processo di formulazione della strategia, tramite il bilanciamento delle leve da parte dei dirigenti nella fase di controllo.

Come lo stesso Simons afferma, nel suo modello viene superata quella distorsione che vede il sistema di controllo come implementazione della strategia organizzativa, che viene invece influenzata dal sistema di controllo. Il *framework* di Simons, ha assunto un ruolo fondamentale negli studi di diversi autori delle relazioni tra MCS e SCS.

Le leve di controllo del modello sono le variabili che vanno azionate a seconda delle esigenze, queste sono rappresentate da: valori di fondo, rischi da evitare, variabili critiche di performance e incertezze strategiche.

I sistemi di credo, anche detti sistemi di convinzioni, forniscono all'azienda i valori di fondo, lo scopo che questa deve perseguire. Nascono dai sentimenti delle persone, che lavorano per l'impresa, di voler dare il proprio contributo alla realizzazione degli obiettivi prefissati. I sistemi di credo vengono elaborati tramite i mission statement e la vision, svolgono un importante ruolo nel controllo dei soggetti, specie in situazioni di turbolenza che richiedono cambiamento organizzativo

I sistemi di limite, o sistemi di vincoli, a differenza dei precedenti non ispirano ideali ma stabiliscono quali azioni possono compiere i membri dell'organizzazione e le possibili conseguenze che le azioni da loro compiute, non rientranti tra quelle predeterminate, comporteranno in termini di sanzioni. Questi sistemi, diversamente dai precedenti infatti, hanno un carattere negativo e prescrittivo, identificando le azioni da non intraprendere e quali rischi meglio evitare. Tra le configurazioni di sistemi limiti possiamo trovare i codici condotta, un esempio è rappresentato dalla deontologia professionale; il sistema dei confini strategici, formalizzati attraverso la pianificazione strategica; infine, anche i meccanismi di incentivazione e sanzionatori possono essere utilizzati per indirizzare il comportamento, sanzionando chi non rispetta i limiti previsti.

---

<sup>83</sup>Otley D., Tessier S. (2012), A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 171-185.



La limitazione delle scelte che le persone possono effettuare è alla base di tutti i sistemi che promuovono la responsabilizzazione delle azioni.

I sistemi diagnostici, fondamentali per l'attuazione della strategia deliberata, vengono definiti come *“i sistemi d'informazione formale che i dirigenti utilizzano per controllare il lavoro dell'organizzazione e correggere le deviazioni dagli standard di performance prestabiliti”*<sup>84</sup>.

La definizione permette l'individuazione delle caratteristiche di tali sistemi, la capacità di misurare la performance del processo produttivo, la presenza di obiettivi adeguati alla strategia con i quali confrontare i risultati conseguiti, la capacità di intervenire sugli errori commessi.

Questi sistemi consentono di implementare efficacemente la strategia deliberata, attraverso gli strumenti dei piani finanziari e dal budget. I manager utilizzano i sistemi diagnostici dei sistemi di controllo per monitorare e premiare il raggiungimento degli obiettivi con relazioni alle variabili critiche di successo, sono cioè quei fattori chiave di cui è necessario il raggiungimento affinché la strategia sia realizzata attraverso un approccio di tipo top-down.<sup>85</sup> Infatti, i sistemi di controllo diagnostici collegano gli obiettivi alle strategie e ne controllano il conseguimento. Affinché tali meccanismi producano effetti positivi è necessario che i “fattori critici di business” siano individuati, che gli obiettivi siano fissati e che i sistemi di feedback siano adeguati a rappresentare le performance<sup>86</sup>. L'uso diagnostico permette ai manager di fare riferimento solo agli scostamenti tra risultati ottenuti e quanto pianificato, consentendo così un notevole risparmio di tempo dovuto all'analisi dei dati.

Affinché gli individui siano motivati, il sistema di controllo diagnostico deve prevedere un adeguato meccanismo di incentivazione, il quale, garantisce che i dipendenti agiscano per il miglior interesse della loro organizzazione, senza la necessità di un costante controllo da parte del manager. I sistemi di controllo diagnostici sono utilizzati per determinare le misure di risultato sul quale parametrare gli incentivi quali bonus, aumenti retributivi o le promozioni. L'incentivo è di conseguenza legato al grado in cui si realizza la performance, che ovviamente dipende dall'obiettivo stabilito a priori, anche se prestando attenzione è possibile fare spazio a scostamenti dovuti a determinate e segnalate eccezioni.

È possibile, tuttavia, che in sede di budget, ad esempio, avvenga quello che in gergo viene definito “puntare al ribasso” in modo di rendere più vicino il raggiungimento dell'obbiettivo.

Nell'ambito della sostenibilità, appare immediata la difficoltà con cui è possibile utilizzare questo sistema, essenzialmente dovuto ad una carenza di indicatori con cui poter misurare il prodotto finale.

---

<sup>84</sup> Ibid., p. 79

<sup>85</sup> Ibid., p. 264

<sup>86</sup> Ibid., pp. 264, 267.

I sistemi interattivi di controllo agiscono sulle incertezze strategiche, cioè quegli accadimenti, positivi o negativi che possono emergere e mettere in discussione la base sulla quale è stata fondata la strategia di business. Il loro utilizzo stimola l'apprendimento organizzativo e la formulazione di nuove strategie attraverso il coinvolgimento anche dei subordinati, e non solo della dirigenza. Tali sistemi, si differenziano quindi perché non prevedono una gestione per eccezioni, ma utilizzano invece un dialogo continuo tra le persone per gestire l'analisi e la verifica dell'efficacia del sistema di controllo. Secondo l'autore la progettazione di questi sistemi dipende da alcuni fattori interni al settore oltre che dalla complessità della propria catena di fornitura.

Le quattro leve analizzate creano delle forze opposte tra di loro che il management deve essere in grado di bilanciare a seconda della situazione. Infatti, un'eccessiva attenzione verso specifica leva di controllo potrebbe portare l'organizzazione a subire delle conseguenze indesiderate.

L'utilizzo prioritario di sistemi di controllo interattivi potrebbe causare un forte disorientamento nei dipendenti, ai quali vengono offerti dei meccanismi per la raccolta di informazioni non routinari. Di contro, i sistemi diagnostici raccolgono le informazioni con la routine che questi consentono limitando l'analisi dei risultati economici<sup>87</sup>. Allo stesso modo, anche l'utilizzo di sistemi barriera limitano le alternative possibili.

Un corretto *trade-off* tra i sistemi diagnostici ed interattivi può consentire l'integrazione tra sostenibilità e strategia aziendale, poiché oltre alle modalità con cui viene esercitato il controllo si può cogliere anche una diversa finalità in favore di uno sviluppo sostenibile.

## **2.4 Integrazione tra MCS e SCS: Il modello di Gond et al.**

Le lacune di studi teorici sul legame tra MCS e SCS ha portato una serie di autori, da qui in poi chiamati Gond et al. a sviluppare nel 2012 un modello che ha come scopo l'approfondimento degli effetti che la relazione tra i due principali sistemi di controllo hanno sulle decisioni aziendali e sulla loro gestione<sup>88</sup>.

Negli ultimi decenni l'attenzione nei confronti della sostenibilità è cresciuta, e questo ha generato il bisogno da parte delle organizzazioni di implementare i SCS coerentemente alla vision e mission dell'azienda.

Quando questi intervengono modificando la strategia, anziché essere utilizzati come tradizionali metodi di controllo, possono fornire un importante contributo al perseguimento di

---

<sup>87</sup>Mundy J. (2010), Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, pp 499-523.

<sup>88</sup>Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 205-223.

obiettivi sostenibili, il problema che viene evidenziato riguarda la scarsa e limitata integrazione dei MSC tradizionali nei confronti di interessi più ampi, che non riguardano solamente l'aspetto economico ma che affrontano tematiche ambientali e sociali di interesse per i soggetti terzi all'impresa.

Come affermato attraverso la rilettura in ottica di sostenibilità del modello di Malmi e Brown, l'esigenza di esaminare il MCS come un pacchetto ampio e globale in grado di favorire l'integrazione della sostenibilità nel *core business* al fine di promuoverne la diffusione nell'intera struttura organizzativa.

Il modello di Gond et al. compie un'analisi dell'integrazione tra MCS e SCS partendo dal presupposto secondo cui il processo di integrazione è definibile come un "processo socio-tecnico" rappresentato in maniera tridimensionale: tecnica, organizzativa e cognitiva

*L'integrazione tecnica* si riferisce alla necessità di considerare le singole pratiche dei sistemi di controllo sostenibile all'interno di un disegno più ampio del controllo di gestione. La prima dimensione che viene definita non fa altro che affermare la disgiunzione del controllo di sostenibilità: infatti viene proposta una fusione dei normali sistemi tradizionali di controllo con i sistemi di controllo più innovativi sostenibili, ma visti sempre come corpi estranei all'azienda. La metodologia tecnica comporta un collegamento consapevole dei due sistemi, riuscendo così ad accomunarli – per esempio con la presenza di misurazioni utili alla raccolta di informazioni – e a gestirli nel migliore dei modi.

*L'integrazione organizzativa* si riferisce alle dimensioni organizzative che sono alla base di MCS e SCS e indicano le pratiche degli attori in relazione a entrambi i tipi di sistemi di controllo. Anziché vedere il controllo di gestione e la sostenibilità come elementi costitutivi delle organizzazioni, gli autori affermano che l'integrazione della sostenibilità nel controllo di gestione e nella strategia dovrebbe anche essere affrontata dalle persone attraverso le loro azioni, in linea con le recenti richieste di una prospettiva pratica nel controllo di gestione e nella strategia.

*L'integrazione Cognitiva*, infine sostiene che i sistemi di controllo possono anche essere visti come piattaforme di comunicazione che facilitano l'interazione e creano occasioni di confronto tra persone che portano con sé diverse modelli di pensiero, mentalità e punti di vista pratici a proposito della sostenibilità. Lo scopo principale di tale dialogo è tentare uno scambio di conoscenza tra le persone coinvolte, per raggiungere una comprensione e per superare o ridefinire i confini cognitivi. Le dimensioni cognitive dell'integrazione sono state considerate come cruciali per l'integrazione della sostenibilità all'interno delle organizzazioni in lavori

precedenti. Per questo, la coincidenza dei sistemi deve corrispondere anche all'aspetto cognitivo, allo scopo di creare un'unica direzione per i manager.

L'integrazione tra MCS e SCS, secondo gli autori deve sottostare a tre requisiti, per poter individuare quali siano più adeguati allo scopo, e questi sono la rilevanza, la completezza e la tangibilità.

La rilevanza si esprime con l'utilizzo concreto di modelli replicabili nelle realtà aziendali escludendo perciò quelle astratte che non riescono a trovare applicazione.

La completezza richiama l'utilizzo di modelli completi mentre il requisito della tangibilità, in un'ottica di accoglimento della definizione di MCS proposta da Simons<sup>89</sup>, fa riferimento all'impiego di soli controlli formali all'interno dell'impianto teorico analizzato. Secondo gli Autori, l'utilizzo di soli controlli formali di *Accounting* consente di comprendere meglio quali legami intercorrono tra MCS e SCS. In tale assunto, però, vengono eliminati i controlli informali che costituiscono un prezioso elemento del modello "a pacchetto" proposto da Malmi e Brown, dove la cultura organizzativa è posta in cima ai tipi di controllo.

Figura n.7: management control systems e sustainability control systems.

Management control systems	Description of the management control systems	Examples of sustainability control systems deriving from the accounting control systems
Strategic planning	Long-range planning covering a five-ten year period (based upon forecasts of competitive environments).	Sustainability planning (Bonacchi and Rinaldi, 2007)
Budgeting	A plan specifying goals to be achieved in the next year; incorporates initial preparation and on-going revisions and updates	Environmental budgeting (Burritt and Schaltegger, 2001); Sustainability budgeting (Roth, 2008)
Financial measurement systems	More specific financial information than that contained in the budget (includes information such as Return on Investment (RoI) and Economic Added Value (EVA)).	Environmental/Material flow cost accounting systems (Herzig et al., 2012; Wagner and Enzler, 2006), Sustainable value added (Figge and Hahn, 2004)
Non-financial measurement systems	Measurements expressed in non-financial terms (e.g., introduction of new products, market positioning).	Environmental performance evaluation systems (Dias-Sardinha et al. (2002), Material and energy flow accounting systems (Herzig et al., 2012; Wagner and Enzler, 2006)
Hybrid measurement systems	A set of financial and non-financial indicators to assess the achievement of strategic objectives (e.g., balanced scorecard, <i>tableaux-de-bord</i> )	Sustainability performance measurement (Schaltegger and Wagner, 2006), Sustainability balanced scorecard (Figge et al., 2002; Hubbard, 2009)
Project management	Review of discrete blocks of organizational activity intended to ensure delivery to time and budget (e.g., to improve project attributes)	Socio-eco-efficiency analysis (Schmidt et al., 2004), Environmental investment appraisal (Burritt et al., 2009)
Evaluation and reward	To direct the efforts of individuals and groups within an organization (e.g., bonus payments).	Reward system based on multidimensional performance system (Dutta and Lawson, 2009)

Fonte: Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol. 23, p.208.

Come illustrato nella Figura n.7 i MCS fanno riferimento, così come per Malmi e Brown rispettivamente alla pianificazione strategica, al budget, ai sistemi di misurazione finanziari, ai sistemi di misurazione non finanziari, ai sistemi ibridi, al project management e ai sistemi di

<sup>89</sup>Simons definisce i MCS come: "the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities" in Simons R., (1995), *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, p. 5.

valutazione e ricompensa. Elemento distintivo del modello è costituito dai *Sustainability Control Systems* nella terza colonna, affiancando i sistemi di controllo tradizionali

I sistemi di controllo tradizionali e quelli della sostenibilità, da cui essi derivano, utilizzati per perseguire il raggiungimento degli obiettivi ambientali e sociali, si trovano ad essere utilizzati insieme. Quindi, il loro come strumenti indipendenti e autonomi corrono il rischio di non implementare la sostenibilità all'interno della strategia ma di restare staccati rispetto l'attività principale svolta dall'azienda. Per questa ragione il miglior modo per procedere è quello di integrare la sostenibilità lungo le tre direttrici sopra citate.

Gond et al. ricordando il grado di integrazione (alto o basso) con le tre dimensioni oltre che l'utilizzo del sistema diagnostico o interattivo, elaborano otto configurazioni ideali, affermando l'impossibilità di ricondurre in un'unica variabile l'incorporazione tra MCS e SCS.

#### **2.4.1 Le Otto configurazioni ideali**

Gond et al. rappresentano il proprio modello attraverso otto configurazioni organizzative ideali, queste sono fondate dai criteri brevemente sotto riportati.

Il sistema diagnostico e sistema interattivo dei sistemi di management control e sustainability control sono responsabili dell'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia attraverso il loro utilizzo contrapposto.

Allo scopo di definire più configurazioni ideali è necessaria la separazione tra SCS e MCS ed è necessario comprendere che l'integrazione tecnica, organizzativa e cognitiva è necessaria a livello generale.<sup>90</sup>

Le configurazioni si servono di misure empiriche e parametriche che consentono di capire il ruolo che l'organizzazione svolge all'interno della società, ispirando eventualmente azioni per modificarla, al fine di spostare l'attenzione sulle tre dimensioni della sostenibilità quali ambientali, sociali e economiche.

Le prime quattro configurazioni ideali che vengono rappresentate hanno in comune una bassa integrazione tra il sistema di controllo tradizionale e la sostenibilità, le altre quattro configurazioni ideali, invece, integrano in modo progressivo il sistema di gestione e controllo con i sistemi di controllo sostenibili, servendosi di processi cognitivi e tecnici. Il coordinamento tra MCS e SCS consente di migliorare e interiorizzare la componente sostenibile all'interno dell'organizzazione, analizzando aspetti controversi e importanti differenze che possono emergere nell'utilizzo di questi sistemi

---

<sup>90</sup>Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, p. 210.

*Configurazione A: Strategia dormiente e disaccoppiata.*

In rapporto che intercorre tra il controllo di gestione e la sostenibilità in questa prima configurazione del modello è debole, se non inesistente. I processi di controllo manageriale e di sostenibilità in questo caso operano parallelamente, e non hanno la capacità di produrre decisioni strategiche di lungo periodo. Mancando questa visione, e rimanendo ferma al breve periodo le aziende non possono agire con efficacia verso un futuro sostenibile.

In assenza di una strategia chiara e rivolta al lungo periodo, dovuta alla mancanza di visione porta l'azienda a concentrarsi

su un sistema di controllo di tipo diagnostico e si può anche notare l'assenza di integrazione cognitiva, tecnica ed organizzativa.

In questa situazione è possibile riscontrare le aziende complesse ed altamente burocratizzate, che possono anche aver avuto un ruolo da monopolista nel proprio settore. Anche delle riforme normative possono aver influito sulla necessità di un riposizionamento strategico.

Tra le aziende che in seguito discuterò Enel rappresenta un buon esempio a causa degli interventi normativi riguardanti la liberalizzazione del mercato energetico, che ha consentito al di rafforzare il potere del cliente finale non più sottoposto ad una politica di prezzo unica e discriminatoria. Quello che può succedere in questi casi è che con l'entrata di aziende più dinamiche, con bassa burocratizzazione e con strutture meno rigide, le grosse imprese si indeboliscano. Ma se da un lato l'azienda che prima era leader e adesso può trovarsi in una condizione di svantaggio, dall'altro il mercato ne può beneficiare anche con la generazione di nuove soluzioni più sostenibili.

Anche nelle aziende quotate in Borsa, questa prima configurazione non ha un lasso di vita molto lungo, a causa delle pressioni esercitate dagli azionisti, attenti alle tematiche ambientali ed ai competitor di settore. Nei casi in cui l'azienda è solida può rimediare con rapidi interventi consoni ad attuare strategie di risposta, diversamente in mancanza di una strategia chiara e definita all'interno di un contesto competitivo dinamico potrebbe condurre l'organizzazione anche verso il fallimento.

Sembra chiaro poter affermare che le società che applicano questa strategia non riescono a conciliare in modo proficuo nel breve periodo e tanto meno in quello lungo gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

*Configurazione b: strategia di sostenibilità guidata da un adeguamento alla compliance*

Una parziale modifica alla prima configurazione (strategia dormiente e disaccoppiata) porta ad un differente utilizzo dei SCS e ne sviluppa la seconda. Nel dettaglio, le aziende che sviluppano questa strategia iniziano ad avere la percezione che non considerare la sostenibilità, non solo a livello marginale ma con soluzioni concrete da presentare al mercato, sia determinante per il futuro della società, non intesa solo come azienda.

Esempi pratici di questo tipo di modello sono la nascita di nuovi reparti nelle grandi organizzazioni burocratizzate e mature in cui vengono introdotti dei nuovi dipartimenti per la gestione di prodotti innovativi e lo sviluppo della responsabilità d'impresa. I soggetti che lavorano nei reparti hanno solitamente un'esperienza ed una motivazione maggiore, il che dovrebbe portare un cambiamento sul piano cognitivo.

Come nel modello precedente i due sistemi di controllo non risultano essere integrati, anche se l'utilizzo in ottica sostenibile del sistema di controllo fa compiere all'organizzazione un passo verso la ridefinizione della sua strategia, spostandosi dal controllo inteso esclusivamente come strumento diagnostico

La strategia di sostenibilità guidata da un adeguamento alla compliance non è in grado di portare nel lungo periodo a buoni risultati finanziari e non finanziari in quanto i dirigenti devono attenzionare maggiormente lo sviluppo di sistemi di controllo integrati, tuttavia può portare l'organizzazione ad ottenere buone performance non-finanziarie nel breve-medio periodo.

*Configurazione c: strategia di sostenibilità guidata dalla compliance.*

La terza configurazione assegna un ruolo centrale al controllo di gestione con lo scopo di attivare un sistema di controllo sostenibile, rappresenta una possibile via d'uscita della prima configurazione “*strategia dormiente e disaccoppiata*”. Tuttavia, in questo caso il SCS risulta posto in secondo piano in modo marginale.

La scelta, in questo caso, è dettata da pressioni esterne come gli aggiornamenti normativi o interessi dimostrati dagli stakeholder, causando quindi una risposta da parte dell'organizzazione che implementa scelte sostenibili come un'esigenza da soddisfare.

Gli Autori prendono a riferimento il caso emblematico della Nike proposto da Zadek per sottolineare come, in Nike, i primi codici di lavoro sono stati inseriti a seguito della spinta esterna per mano degli *stakeholder*, interessati poi anche della corretta applicazione degli stessi codici. Nella configurazione “*compliance-driven sustainability strategy il sistema di controllo della sostenibilità viene comunemente utilizzato come strumento per la gestione delle eccezioni*”



*come prova del controllo che mantiene l'organizzazione ( per esempio con la diffusione di materiali informativo sulla gestione della sostenibilità) ”<sup>91</sup>.*

Le strutture organizzative mantengono separati i due processi di controllo di gestione interni. Essendo una strategia applicata in risposta ad esigenze esterne, può non essere percepita come un tentativo sincero di perseguire obiettivi sostenibili. Il fenomeno del *greenwashing* identifica le azioni compiute dalle imprese per rispondere alle critiche mosse dall'opinione pubblica

In conclusione, tale modello può consentire alle imprese di attenuare gli effetti negativi generati da cambiamenti normativi o situazioni moralmente discutibili, consentendo a questa di mantenere elevati livelli di performance finanziarie, ma i risultati in termini di *Triple bottom line* restano bassi.

#### *Configurazione d: strategia di sostenibilità schizoide*

Presenta un basso livello di integrazione tecnica organizzativa e cognitiva anche il quarto modello, denominata strategia di sostenibilità schizoide che ha tratti comuni ai precedenti modelli. Anche in questa configurazione i sistemi di management control e sustainability control operano in modo non coordinato tra loro per realizzare la strategia che l'organizzazione si propone di realizzare. L'elemento fondante di questa parte del modello è la manifestazione di atteggiamenti schizofrenici all'interno delle imprese.

Gli Autori ritengono che l'utilizzo di questi sistemi esprima una divergenza sulle scelte strategiche da parte delle figure apicali dell'azienda, in particolar modo quando emergono in questa delle logiche incoerenti ai suoi valori propri attraverso imposizione di deleghe gestionali su progetti importanti, dirigenti con scarse competenze alla gestione di particolari problematiche, o malintesi non correttamente gestiti.

L'assenza di integrazione tecnica, organizzativa e cognitiva è la conseguenza della mancanza di coordinamento tra vertice dell'azienda e i processi, che finiscono con il provocare i *trade-off* sopra citati.

Gli Autori mostrano come in diversi casi la sostenibilità è una componente di facciata per ostacolare le pressioni esterne per fornire una rendicontazione su quanto l'azienda si dimostri impegnata nelle sfide ambientali, impossibile dunque che il piano di sostenibilità sia integrato nella gestione.

---

<sup>91</sup> Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J., (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol. 23, p. 212.



Le grandi corporation statunitensi adottano queste strategie in base al Paese in cui operano, ma anche in ambienti criminali le organizzazioni sfruttano una strategia di facciata per attirare finanziamenti pubblici.

#### *Configurazione e: strategia integrata dormiente*

Il modello della strategia dormiente, accomunato dall'aggettivo "dormiente" con il primo modello si differenzia per l'impegno più elevato e radicato con i valori aziendali, ma resta con una bassa integrazione dei temi sostenibili. Infatti, ad un'azienda potrebbe avere integrato la sostenibilità all'interno della propria *Balanced Scorecard* (integrazione tecnica), ma non utilizzarla al massimo delle sue potenzialità a causa di situazioni di turbolenza aziendale come delle operazioni straordinarie societarie.

Gli Autori prendono come riferimento<sup>92</sup> il caso della parziale privatizzazione di una grande azienda tedesca operante nel settore idrico e di fognature. In quest'azienda l'attenzione nei confronti delle tematiche ambientali è elevata, tanto da ricoprire un ruolo determinante per il controllo organizzativo e delle pratiche di reporting. Il nuovo consiglio di amministrazione insediatosi successivamente ad una parziale privatizzazione decise di avviare una strategia ambientale di tipo difensivo, rispetto alla strategia precedente troppo ambientalista, secondo la visione del nuovo management che ne implementò una semplicemente rispettosa delle normative in vigore.

Questo cambiamento strategico provocò nell'azienda una generale incertezza e la presenza stessa di pregiudizi cognitivi a livello dirigenziale rese difficoltosa l'individuazione e la definizione delle priorità strategiche in ambito ambientale e sociale.

Elaborare una strategia proattiva, com'è sopra dimostrato, risulta complicato in fasi di cambiamenti organizzati profondi in grado di generare dissensi e timori nelle persone.

Concludendo, tra questo modello ed il primo modello ideale A, relativo alla "strategia dormiente e disaccoppiata" è possibile delineare tratti comuni. Entrambi, infatti, manifestano una scarsa frequenza empirica e un'applicazione prevalentemente nel breve periodo. Inoltre, tutte e due si distinguono per un basso livello di corrispondenza verso le variabili che compongono la *Triple bottom line*.

---

<sup>92</sup>Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J., (2012), "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, Vol. 23, p. 213.

Tuttavia, la presenza di integrazione tra il MCS e il SCS agevola una possibile evoluzione di tale configurazione verso altre fattispecie (di seguito descritte) caratterizzate da una strategia ben delineata e tale da realizzare l'integrazione della sostenibilità all'interno dei piani strategici.

*Configurazione f: strategia guidata dalla sostenibilità*

La sesta configurazione contiene elementi innovativi perché nella formulazione della strategia la sostenibilità viene integrata maggiormente, anche se viene affermato che il MCS non viene utilizzato in modo interattivo. Questo modello, a livello teorico, è implementabile solo nella fase di vita iniziale di un'impresa, quando le strategie non sono ancora state delineate e non è ancora definito come integrare la sostenibilità nel modello di business.

Le start-up green innovative sono l'esempio migliore di applicazione pratica di questa configurazione perché pongono gli obiettivi contenuti negli SDGs all'interno della loro mission aziendale, possono riscontrare tuttavia dei problemi organizzativi e strategici.

Gli Autori esprimono una considerazione sulle difficoltà di produrre risultati economici di crescita soddisfacenti attraverso dei modelli di business ispirati solamente da parametri socio-ambientali.

In conclusione, sebbene la TBL sia riconosciuta come fondamentale per questa configurazione, la difficoltà nell'ottenere soddisfacenti risultati finanziari anche se accompagnata dal raggiungimento dei risultati previsti in ottica socio-ambientale provoca uno squilibrio di questa configurazione.

*Configurazione g: strategia integrazione periferica della sostenibilità.*

Tale modello, il penultimo tra quelli proposti da Gold et al. inizia a trovare ampio riscontro pratico, si distingue da quelli precedente per l'altra integrazione tra i due sistemi, con l'utilizzo interattivo del MCS per sostenere la realizzazione della strategia, mentre quello diagnostico attiva il SCS. La configurazione basata "sull'integrazione periferica della sostenibilità" si riscontra in quelle realtà organizzative in cui i sistemi di controllo della sostenibilità derivano dai più tradizionali sistemi di *management control*. Tale derivazione favorisce l'integrazione tecnica e organizzativa dei sistemi di controllo, mentre limita l'integrazione cognitiva poiché la sostenibilità risulta avere un ruolo secondario rispetto le principali incertezze strategiche. L'integrazione periferica della sostenibilità è così definita perché le informazioni e i dati di sostenibilità non vengono utilizzati per delineare la strategia. L'utilizzo diagnostico dei SCS è responsabile sia del rallentamento di creatività e l'innovazione che dei vincoli e delle limitazioni. Il concetto di sostenibilità come "vincolo" è riconducibile al contributo di alcuni

autori ed i loro contributi<sup>93</sup>. In queste ricerche, il ruolo della sostenibilità viene visto come un elemento che provoca minacce più che opportunità, volendo prendere spunto dalle due forze contrapposte di Porter, non vedendolo di aiuto a stimolare strategie idonee ad ottenere un vantaggio competitivo

In questa configurazione rientrano anche le organizzazioni che hanno fatto derivare i SCS dal sistema di reporting, inteso come strumento volto a soddisfare le istanze e le pressioni esterne. Perciò tale modello trova applicazione frequentemente proprio perché sono molteplici i casi in cui le organizzazioni si avvicinano alla sostenibilità in ottica di rispetto della *compliance*. Per quanto concerne la dimensione della TBL si evidenzia un risultato medio; le performance ambientali e sociali sono prevalentemente basse e strumentali al miglioramento della dimensione finanziarie. Quest'ultima mostra buoni risultati, pertanto, da un punto di vista complessivo, la performance è media.

#### *Configurazione h: sostenibilità integrata nella strategia.*

La strategia di integrare la sostenibilità nelle decisioni è l'ultima configurazione ed è quella con un'integrazione più alta tra i due sistemi e permette di aggiornare costantemente gli aspetti sostenibili, i due vengono reciprocamente utilizzati in modo interattivo.

I processi e i prodotti vengono convertiti in sostenibili dai manager che hanno a disposizione tutti gli strumenti per attuare la transizione

Inoltre, l'utilizzo interattivo dei sistemi di controllo attiva processi di apprendimento e induce verso forme di cambiamento organizzativo utili a migliorare le performance. Oltre a ciò, la capacità delle aziende di creare vantaggio competitivo consente alle stesse di adottare un orientamento al medio-lungo termine.

In aggiunta va detto che, in tale configurazione si manifesta una maggiore integrazione cognitiva, i suoi dipendenti acquisiscono una conoscenza e consapevolezza più radicata e profonda, rispetto i modelli precedenti, tra cui quello *dell'integrazione della sostenibilità periferica*.

In conclusione, si può affermare come tale modello conduca verso un migliore bilanciamento delle diverse dimensioni della TBL portando le organizzazioni ad ottenere performance superiori lungo tutte e tre le dimensioni.

---

<sup>93</sup> Mintzberg mediante la “*design school*” della strategia e alla “*planning school*” della strategia di Ansoff

Figura n.8 Le otto configurazioni di Gold

		USES OF CONTROL SYSTEMS (DIAGNOSTIC VS. INTERACTIVE)			
		DIAGNOSTIC USE OF MCS		INTERACTIVE USE OF MCS	
		DIAGNOSTIC USE OF SCS	INTERACTIVE USE OF SCS	DIAGNOSTIC USE OF SCS	INTERACTIVE USE OF SCS
<b>LEVEL OF CONTROL SYSTEMS INTEGRATION</b> (COGNITIVE, ORGANIZATIONAL, TECHNICAL)	<b>LOW</b> <i>DECOUPLING</i>	Configuration A <b>Dormant decoupled strategy</b> Stability: Low Frequency: Low TBL: Low	Configuration B <b>Strategy emergence through sustainability</b> Stability: Medium Frequency: Low TBL: Medium	Configuration C <b>Compliance-driven sustainability strategy</b> Stability: High Frequency: High TBL: Medium	Configuration D <b>Schizoid sustainability strategy</b> Stability: Low Frequency: Medium TBL: High (short term)
	<b>HIGH</b> <i>TIGHT COUPLING</i>	Configuration E <b>Dormant integrated strategy</b> Stability: Low Frequency: Low TBL: Low	Configuration F <b>Sustainability-driven organizational Strategy</b> Stability: Low Frequency: Medium TBL: Medium	Configuration G <b>Peripheral sustainability integration</b> Stability: High Frequency: Medium TBL: Medium	Configuration H <b>Integrated sustainability strategy</b> Stability: High Frequency: Low TBL: High (long term)

Fonte: J.Gond (2012) “Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability”, Management Accounting Research, 2012

In conclusione, anche se la situazione al livello teorico è chiaramente complessa, ma ben rappresentata dal modello e chiara sotto certi aspetti. Al livello pratico, invece, l’assimilazione dei SCS rispetto ai MCS si trova ancora in una fase di sperimentazione e di continua evoluzione per la maggior parte delle imprese in Europa. Un ruolo chiave per arrivare alla creazione di uno sviluppo sostenibile è svolto dagli SDGs, che possono stimolare la generazione di nuove soluzioni applicabili a casi concreti. Dall’analisi delle varie configurazioni prodotte nel modello di Gond et.al. è possibile notare come sia importante il coinvolgimento dell’intera organizzazione per l’implementazione della sostenibilità nella strategia, non solo dei top manager. Va ricordato che, al fine di rendere sostenibili le attività di impresa non siano sufficienti i sistemi di controllo integrati alla sostenibilità, non essendo una condizione che da sola può riuscire in questo obiettivo.

## *Capitolo 3*

### **LA REMUNERAZIONE**

#### *Obiettivi del capitolo*

Il presente capitolo riguarda il tema della remunerazione, con l'obiettivo di mostrare su quali parti di essa e con quali metodologie è possibile incentivare i comportamenti sostenibili nelle organizzazioni, come verrà mostrato nell'ultimo capitolo

#### *Introduzione*

I piani di remunerazione basati su azioni per gli amministratori esecutivi e il *top management* incentivano l'allineamento con gli interessi degli azionisti in un orizzonte di lungo termine, prevedendo che una parte prevalente del piano abbia un periodo complessivo di maturazione dei diritti e di mantenimento delle azioni attribuite pari ad almeno cinque anni.

Queste procedure, insieme alle Relazioni sul governo societario previste dal TUF nel d.lgs. 58/1998<sup>94</sup>, consentono da qualche anno di farsi un'idea abbastanza precisa degli equilibri di potere e delle politiche interne nelle principali imprese italiane, nonché della loro evoluzione. Per questo, ogni anno vengono pubblicate diverse analisi in proposito, tra le quali l'edizione 2020 del report *Board Index* di Spencer Stuart (nota società di consulenza aziendale statunitense). In questo articolo prendiamo in esame questa pubblicazione, concentrandoci sulle remunerazioni di consiglieri e dirigenti, che attraggono sempre più interesse in un'epoca di crescenti disuguaglianze nei redditi da lavoro.<sup>95</sup>

Grazie all'entrata in vigore del codice sopra descritto, che ha limitato l'analisi alle società quotate appartenenti al segmento FTSE MIB (che come noto è l'indice più importante del mercato azionario italiano, riferito alle società con maggiore capitalizzazione).<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Nelle parole di Mario Draghi: "il precipitato storico delle esperienze accumulate e delle riflessioni scaturenti anche dal confronto con i sistemi esteri e con analoghe iniziative di riforma"

<sup>95</sup> Menabò di Etica ed economia (2021), Le crescenti e diseguali retribuzioni dei manager delle maggiori imprese italiane: i dati recenti

<sup>96</sup> Ibid.

Un'altra novità è l'introduzione del "successo sostenibile" come obiettivo ultimo dell'impresa, consistente nel «creare valore a lungo termine per gli azionisti, tenendo conto degli interessi degli stakeholder rilevanti per la sua attività», che si concretizza nell'integrazione di obiettivi specifici di sostenibilità nei piani industriali e nei sistemi di governo e controllo interni (politiche di remunerazione incluse).<sup>97</sup> Queste novità riflettono il crescente interesse per i cosiddetti fattori ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*), introdotti dopo la crisi finanziaria del 2007-2008, per contrastare lo *short-termism*, cioè la ricerca di profitti di breve periodo a scapito degli obiettivi di lungo termine e della sostenibilità sociale e ambientale. Il report fornisce i dati delle remunerazioni carica per carica delle remunerazioni, a partire proprio da quelle dei presidenti (in cui sono considerati anche i presidenti esecutivi o aventi anche l'incarico di AD). Il loro compenso fisso medio è pari a 588.608 euro<sup>98</sup>, a fronte di una varianza molto ampia, a causa del panel delle aziende quotate alla Borsa Italiana, sia come settori che come dimensione economica. Infatti, emerge che i compensi fissi medi dei CEO delle aziende quotate nel FTSE MIB siano il 168% in più rispetto quelle quotate nel FTSE MIB SMALL CAP.

I dati senza dubbio più interessanti riguardano gli amministratori delegati. In media, il loro compenso totale è di 1,27 milioni di euro, di cui circa il 50% (588.000) è fisso. Questo valore è decisamente al di sopra del valore mediano (645.225 euro) segnalando ancora una volta un'ampia dispersione e una concentrazione nella parte alta della distribuzione.

### **3.1 La remunerazione e i soggetti coinvolti**

La remunerazione delle figure apicali è un tema che ha assunto negli anni sempre maggior rilievo, sia da un punto di vista dell'equità rispetto i salari medi dei dipendenti che per l'aspetto incentivante (nella sua dimensione variabile) che questa rappresenta in rapporto agli obiettivi fissati.

La remunerazione è riconosciuta come un diritto stabilito nella nostra Costituzione, a causa dell'importanza che svolge per la vita sociale di un individuo, consentendogli di coprire le proprie spese e quelle della sua famiglia. Nella sua dimensione lorda assume anche un valore rispetto alla collettività, per la presenza di trattenute e contributi che tramite il datore di lavoro sono versate all'erario.

---

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

Sinonimo di remunerazione è gratificazione, in quanto tale può essere vista come una considerazione sul posto di lavoro poiché il dipendente o il lavoratore svolge la sua attività con l'intento di aumentare il valore e prestigio dell'azienda, mentre il datore di lavoro paga per il proprio lavoro.<sup>99</sup>

La remunerazione è strettamente legata alla progettazione di un efficace sistema di incentivazione, elemento chiave per raggiungere la performance definita in sede di budgeting e di comunicazione di attribuzione delle responsabilità delle persone coinvolte nell'ottenimento dei risultati attesi. Inoltre, è considerata un mezzo estremamente potente in quanto è in grado di orientare e influenzare le scelte e i comportamenti degli individui coinvolti che, all'interno dell'azienda, partecipano anche alla definizione della strategia aziendale. Per tale motivo questi individui devono partecipare alla progettazione di questi meccanismi.

Dietro la progettazione di un adeguato sistema di remunerazione c'è più di un soggetto, e questo è dovuto al fatto che sia per la definizione degli obiettivi che per la misurazione delle performance a cui sono collegati possono celarsi insidie oltre che distorsioni, anche da parte degli stessi vertici aziendali, come dimostrato in scandali di anni passati<sup>100</sup>

Gli attori coinvolti nella definizione delle remunerazioni e nel processo di progettazione ed implementazione dei pacchetti retributivi dei top manager sono il Comitato di remunerazione, le risorse umane, la Direzione Risk Management, il responsabile audit e Compliance e quello della Pianificazione strategica. Tra le figure coinvolte dal processo abbiamo inoltre l'Assemblea dei soci che grazie alla Direttiva Europea 2017/828/CE recepita in Italia per mezzo del D.Lgs 49/2019 la quale ha assunto particolare rilievo introducendo il voto vincolante dell'Assemblea dei soci che deliberano sulle politiche retributive degli executive nelle società quotate coordinando il regolamento sul voto con quella già introdotta nelle società finanziarie. Il Comitato di remunerazione è, invece, chiamato ad individuare quali sono gli obiettivi e le finalità che possono essere perseguiti dalle politiche di remunerazione e dunque dare un indirizzo di guida in conformità alla strategia e nel rispetto alla cultura aziendale.

A partire dal 2011 la Consob ha richiesto alle società quotate di elaborare e pubblicare una "relazione sulla remunerazione", nella quale vengano riportate le politiche di remunerazione dei propri dirigenti, le procedure di attuazione e il riepilogo dei compensi corrisposti. Il Regolamento richiede che le relazioni contengano delle tabelle esplicative, redatte secondo modelli predefiniti, che riportino puntualmente gli stipendi erogati, le *stock option* assegnate, i

---

<sup>99</sup> <https://it.encyclopedia-titanica.com/significado-de-remuneraci-n>

<sup>100</sup> Bartolomé Dey'-Tortella, Luis R. Gomez-Mejía, Julio O. de Castro, Robert M. Wiseman (2005) Incentive Alignment or Perverse Incentives? A Behavioral View of Stock Options, Management Research

piani di incentivazione basati sugli strumenti finanziari (diversi dalle *stock option*) e i piani di incentivazione monetari.

Nel gennaio 2020 è entrato in vigore il nuovo codice di autodisciplina delle società quotate, elaborato dal Comitato per la Corporate Governance<sup>101</sup>, che ne assicura il costante allineamento alle *best practice* internazionali monitora il grado di attuazione da parte delle società, fornendo aggiornamenti utili al miglioramento.

Tra i principi definiti dal Comitato in relazione alle politiche per la remunerazione di dirigenti, organi amministrativi e di controllo ci sono la funzionalità al perseguimento del successo sostenibile e la necessità di avere, mantenere e motivare persone competenti e professionalmente adatte a ricoprire un ruolo di alto profilo, la politica per la remunerazione attuata è elaborata dall'organo amministrativo attraverso una procedura trasparente e garantisce che la remunerazione stabilita sia rispettosa dei principi e dei criteri definiti nella politica.

L'elaborazione della politica di remunerazione è affidato al comitato remunerazione, la cui nomina compete all'organo amministrativo. Il comitato esprime pareri sulle remunerazioni degli executive e degli amministratori con particolari cariche o con compiti che riguardano la fissazione di obiettivi correlati alla componente variabile della remunerazione, monitora la corretta applicazione delle politiche di remunerazione in relazione all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, infine, periodicamente valuta l'adeguatezza e la coerenza complessiva di tali politiche.

Le politiche devono definire un bilanciamento tra componente fissa e variabile adeguato e coerente con gli obiettivi strategici e la gestione dei rischi della società, tenuto conto delle caratteristiche dell'attività d'impresa e del settore a cui appartiene, la parte variabile dovrebbe in ogni caso rappresentare una parte importante della remunerazione complessiva. Gli obiettivi di performance, legati all'erogazione dei componenti variabili, sono stabiliti e misurati in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo. Essi sono coerenti con gli obiettivi strategici della società e sono finalizzati a promuoverne il successo sostenibile, comprendendo, ove rilevanti, anche parametri non finanziari.

La politica di remunerazione vera e propria viene formulata insieme al Comitato di remunerazione anche altre figure che entrano in gioco. Le risorse umane svolgono un compito fondamentale, si occupa, infatti, di sostanziare gli obiettivi e di aggiornarli nel tempo nonché produrre l'elaborazione di report per la comunicazione dei risultati, gli altri componenti

---

<sup>101</sup> Il Comitato per la Corporate Governance è stato costituito, nell'attuale configurazione, nel giugno del 2011 ad opera delle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), Borsa Italiana S.p.A. e l'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni). Il Comitato ha quale scopo istituzionale la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate.



responsabili delle politiche sulla remunerazione sono la Direzione Risk Management, quella Audit e Compliance oltre che la Pianificazione Strategica<sup>102</sup>.

### 3.2 Gli interventi legislativi: dalla Direttiva 2017/828/CE al D. Lgs 49/2019

L'attenzione nei confronti dei guadagni degli alti dirigenti è salita a seguito della crisi finanziaria del 2008, come ricordato in precedenza

All'interno del rapporto Dodd-Frank, pubblicato nel 2010 dopo il crollo dei mercati finanziari statunitensi suo interno si trovava una parte dedicata specificatamente alla remunerazione con riguardo su alcuni aspetti essenziali quali: la pratica del *Say on pay*, che attribuisce diritto di voto ai soci sulla determinazione di politiche retributive, la presenza del comitato di remunerazione composto da amministratori indipendenti nel comitato esecutivo e la pubblicazione di altre informazioni (la relazione *pay-for-performance*, la remunerazione totale del Ceo e la *pay ratio*)<sup>103</sup>. L'Unione Europea con la direttiva la Direttiva 2007/36/CE (SHRD1) rivista inseguito con l'emanazione della Direttiva 2017/828/CE<sup>104</sup> (SHRD2), sulla linea tracciata dagli Stati Uniti in termini di regolamentazione e trasparenza, ha normato gli obiettivi centrali: migliorare la *governance* delle quotate, rafforzare la competitività, promuovere un orientamento a lungo termine e accrescere la trasparenza e la partecipazione degli azionisti<sup>105</sup>. La Direttiva, agli articoli 9 bis e 9 ter, sostiene che la politica di remunerazione deve essere tale da contribuire alla strategia della società e che le modalità con cui avviene questo collegamento devono essere chiare.

Inoltre, la Direttiva prevede che le varie componenti della retribuzione dei manager, la sua componente fissa, quella variabile, i bonus e gli altri benefit vengano adeguatamente riepilogate comprendendo anche i compensi che verranno differiti in altri periodi, oltre alla possibilità di richiedere la restituzione di quanto percepito come compensi variabili.

La politica di remunerazione deve indicare quali sono i criteri utilizzati basati sui risultati finanziari ed extra finanziari, tenendo conto, se del caso, dei criteri relativi alla responsabilità

---

<sup>102</sup>Cutillo G., Fontana F. (a cura di) (2015), *Manuale di Executive Compensation e Corporate Governance*, (2ed), Milano, FrancoAngeli, p.19.

<sup>103</sup>La terminologia pay ratio indica il rapporto tra la remunerazione del Ceo e quella media dei dipendenti.

<sup>104</sup>Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea, (2017), *Direttiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 maggio 2017 che modifica la direttiva 2007/36/CE per quanto riguarda l'incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti*. Disponibile in: [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>]

<sup>105</sup>Manfroi A., Travaini A. (2019), *L'attuazione della direttiva SHRD2 e la remunerazione dei manager nelle società quotate*. Disponibile in: [<http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/societa/attuazione-della-direttiva-shrd-ii-e-la-remunerazione-dei-manager-nelle-societa-quotate>].

sociale d'impresa, e illustra i metodi applicati per determinare la misura con la quale i risultati sono stati raggiunti<sup>106</sup>.

In Italia, è affidato alla Consob sentite Banca d'Italia e Ivass il compito definire una regolamentazione che definisca i contenuti specifici che rientrano nella “Relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti”.

Questo intervento legislativo costituisce un segnale forte, già oggi, nonostante saranno gli anni a venire che dimostreranno la sua efficacia, in quanto le società sono obbligate a definire e comunicare all'esterno le pratiche adottate per fissare le retribuzioni dei propri manager

La stessa trasparenza si dovrà dimostrare anche nell'utilizzo degli indicatori non finanziari, attorno ai quali non c'è ancora un'omogeneità all'interno delle aziende come verrà esposto in seguito.

Prima di passare alle componenti che costituiscono il pacchetto retributivo, è opportuno fornire una sommaria descrizione dell'integrazione governance-sistema di controllo in una società attenta ai temi della sostenibilità.

*L'integrazione “governance-sistema di controllo” in un'impresa socialmente responsabile.*

La corporate governance è stata definita come il complesso di vincoli che stabilisce l'allocazione, all'interno di una struttura societaria, della ricchezza generata da un'impresa. La governance allargata, che caratterizza la struttura organizzativa di un'impresa socialmente responsabile, va intesa come l'estensione dei vincoli di allocazione della ricchezza anche a individui esterni al contesto aziendale.<sup>107</sup>

L'allargamento del sistema di governance costituisce un precipitato storico e sociale definibile come il riconoscimento ufficiale del contributo determinante degli stakeholder al successo dell'impresa<sup>108</sup>

Scopo dell'impresa responsabile risulta essere quello di ridurre l'impatto negativo prodotto sull'ambiente e sulla società. Tale operazione può essere messa in pratica e monitorata solamente attraverso la strutturazione di un efficace sistema di controllo, tale controllo deve innanzi tutto stimare quantitativamente e qualitativamente l'impatto ecologico e sociale attraverso una valutazione iniziale che definisca l'oggetto d'indagine. Successivamente si rende necessario il monitoraggio continuo dell'impatto socio-ambientale prodotto dall'impresa,

---

<sup>106</sup>Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea, (2017), *Direttiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 maggio 2017 che modifica la direttiva 2007/36/CE per quanto riguarda l'incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti*, p.132/6. Disponibile in: [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>]

<sup>107</sup> Comoli M. (2002), *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Egea.

<sup>108</sup> Reboa M. (2002), *Proprietà e controllo d'impresa. Aspetti di corporate Governance*, Giuffrè Editore.

intendendo con questo qualsiasi cambiamento intervenuto nell'ecosistema o nelle comunità locali, favorevole o negativo, derivante anche in modo parziale dalle attività aziendali, dai suoi processi o dai suoi servizi o prodotti.<sup>109</sup>

### **3.3 Le componenti della remunerazione**

Nel momento in cui si sente parlare di remunerazione degli executive operare dei confronti non è facile poiché, soprattutto al giorno d'oggi, si registrano delle notevoli differenze tra paesi, settori, aziende considerate<sup>110</sup>.

Nonostante le eterogeneità i pacchetti di remunerazione possono includere una componente fissa rappresentata dello stipendio (*salary*) e una parte variabile. In aggiunta a questi elementi possono essere individuati altri benefici quali ad esempio assicurazioni, servizi per la famiglia e altri *benefit* non monetari. Infine, vanno citati gli *entry bonus* e i *golden parachute* che sono strumenti previsti all'interno dei pacchetti di compensazione dei top-manager e che riguardano rispettivamente i benefici riconosciuti in entrata e nella fase di cessazione del rapporto di lavoro. Una ulteriore suddivisione può essere operata tra le componenti variabili della remunerazione; infatti, è possibile distinguere tra gli incentivi a breve termine e gli incentivi a medio-lungo termine.

#### **3.3.1 La componente fissa: lo stipendio**

Due milioni di euro. Anzi, per la precisione 2.056.600 di euro (di cui 834.100 euro la quota fissa e 1.222.500 la quota variabile). Si tratta dello stipendio medio di un top manager delle big dell'industria e dei servizi italiane quotate sul Ftse Mib nel 2020. Naturalmente lordi. Il dato emerge dall'analisi dell'area studi di Mediobanca, secondo la quale il monte compensi delle figure apicali delle 27 società considerate nel report è calato del 17% (da 123,8 a 102,5 milioni di euro) rispetto all'anno precedente. D'altra parte, lo scorso anno le stesse aziende hanno dovuto registrare una perdita netta di quasi 1,5 miliardi di euro rispetto all'utile di 12,8 miliardi di euro del 2019, a fronte di ricavi scesi del 18,6% (vale a dire di oltre 75 miliardi di euro). È anche vero però che dall'indagine sono escluse banche, assicurazioni e società di servizi finanziari.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Mio C. (2005), *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Franco Angeli

<sup>110</sup> Merchant K., Van der Stede M., Zoni L. (2013), *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson.

<sup>111</sup> [https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/04/28/stipendi-manager/?refresh\\_ce=1](https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/04/28/stipendi-manager/?refresh_ce=1)

Ma torniamo allo stipendio dei manager. Mediobanca sottolinea che lo stipendio medio di un top manager è “*oltre 36 volte il costo medio del lavoro (56.900 euro)*” e occorrono quindi “*36 anni a un lavoratore medio per guadagnare quanto un suo apicale nel 2020*”.<sup>112</sup>

Un dato che, comunque, non sorprende. Basti pensare che, secondo uno studio<sup>113</sup>, le remunerazioni dei ceo risultano cresciute del 940% contro un ben più modesto +12% dei salari dei lavoratori nello stesso arco di tempo. In quel caso la retribuzione media degli amministratori delegati delle prime 350 aziende quotate negli Stati Uniti nel 2018 era stata di 17,2 milioni di dollari (o 14 milioni di dollari utilizzando una misura più conservativa della parte rappresentata dalle stock option). La tendenza al divario fra retribuzione dei ceo e dei lavoratori era già emersa nell’arco di tempo tra il 1965 e il 1989, quando si era passati da 20 a 58 volte, per poi arrivare a 121 volte nel 1995 e toccare il picco di 368 volte nel 2000. L’ultima rilevazione dello studio è del 2018 e dà una stima di 278 volte.<sup>114</sup>

La pandemia ha ridotto anche le remunerazioni dei top manager. Fra i tagli di stipendi e bonus decisi proprio in relazione alla eccezionale congiuntura economica e i cali nelle quote variabili in equity legate al valore delle azioni e dei risultati aziendali, nel 2020 il monte compensi di presidenti e amministratori delegati delle 27 società industriali e di servizi quotate in Borsa si è «fermato» a 102,5 milioni, con un calo di 21 milioni, pari al 17%, rispetto al 2019.<sup>115</sup>

### **3.3.2 La componente variabile a breve termine: i bonus annuali**

La componente variabile della retribuzione è correlata al contributo fornito da un soggetto al raggiungimento dell’obiettivo aziendale. La possibilità di ricevere un incremento retributivo legato alla performance stimola il collaboratore a fare uno sforzo in più per ottenere la gratifica “extra”. Gli incentivi a breve termine vengono elaborati sulla performance misurata nel periodo massimo di un anno e per questo prendono il nome di bonus annuali, possono inoltre essere riconosciuti ad un solo individuo oppure ad un centro di profitto o comunque più persone. Solitamente, oltre alle misure finanziarie di performance, i sistemi di incentivazione possono prevedere anche delle componenti extra finanziarie, una certa percentuale del bonus potrebbe essere parametrato al conseguimento di obiettivi legati alla performance ambientale.

Scendendo più nel dettaglio si può procedere con la descrizione del funzionamento dei piani di bonus annuali.

---

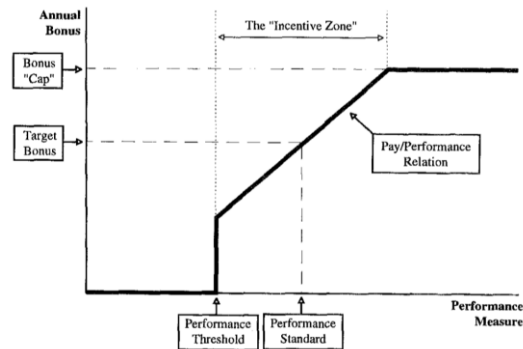
<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> L. Michel e J.Wolfe (2019), Research Ceo Compensation, Economic police institute.

<sup>114</sup> <https://alloyoop.ilsole24ore.com/2021/04/28/stipendi-manager/>

<sup>115</sup> [https://www.corriere.it/economia/finanza/21\\_aprile\\_27/effetto-covid-stipendi-top-manager-calano-maxi-compensi-17percento-2020-a27cfb5e-a72e-11eb-b37e-07dee681b819.shtml](https://www.corriere.it/economia/finanza/21_aprile_27/effetto-covid-stipendi-top-manager-calano-maxi-compensi-17percento-2020-a27cfb5e-a72e-11eb-b37e-07dee681b819.shtml)

Figura n. 9: Calcolo del bonus



Fonte: Murphy K. J., (1999), Executive compensation, *Handbook of Labor Economics*, Volume 3, cap.38, Elsevier Science p. 2499

Il bonus, come già affermato, si lega strettamente al raggiungimento della performance fissata, viene quindi determinato da una funzione ricompensa-risultati. I bonus vengono promessi quasi sempre entro un range limitato, al di sotto del limite inferiore i manager non ricevono alcun bonus. La soglia inferiore rende esplicito quale performance sia considerata mediocre dall'azienda, per la quale non è disposta a distribuire un bonus

Sull'asse delle ordinate si trova il *bonus cap*, vale a dire il limite superiore, il tetto massimo, che viene impostato per diverse ragioni, tra le quali il timore che i collaboratori vengano orientati eccessivamente al breve periodo a scapito di quello lungo. Si arriva così a definire la "zona d'incentivo" come quell'area compresa tra la soglia di performance ed il tetto massimo e ad affermare che, all'interno di questo spazio, ad un miglioramento della performance si associa un incremento del bonus riconosciuto. L'inserimento di un tetto massimo fa sì che non si riconoscano ricompense aggiuntive a fronte del superamento del limite posto.

### 3.3.3 La componente variabile: il lungo termine

Il loro obiettivo principale è quello di premiare i collaboratori per il successo dell'azienda nel lungo periodo, mirano inoltre ad attrarre e trattenere i migliori talenti.

Sono solitamente riservati ai livelli più alti del management, perché è opinione che a questi livelli si influenzi direttamente il successo nel lungo termine dell'azienda. Quest'affermazione viene messa in discussione quando parliamo di ricompense di gruppo.

I *long term incentives* o *LTI*, possono assumere svariate forme. Tipicamente la performance viene misurata su un periodo superiore all'anno e l'obiettivo viene fissato al termine del periodo considerato.

Alcuni LTI misurano la performance in termini contabili, come gli utili per azione (earning per share, EPS), attribuendo l'incentivo in maniera cumulata o di fine periodo.

Alcune aziende implementano dei piani LTI consecutivi (end-to-end), cioè il nuovo ciclo inizia solo quando quello precedente finisce

Anche i piani azionari sono un sistema incentivante di lungo termine comunemente utilizzato, questi fondano le ricompense sull'incremento di valore dell'azionariato e assumono varie forme

#### 3.3.4 La finalità degli incentivi

L'introduzione di ricompense legate alla performance all'interno delle aziende trova le sue basi nella nota teoria dell'agenzia la quale poggia sulla relazione tra principale-agente, dove il principale rappresenta: "la proprietà" e l'agente: "la gestione". Jensen e Meckling descrivono la relazione d'agenzia come un "*contratto mediante il quale una o più persone (principali) impiegano una o più persone (agenti) al fine di svolgere alcuni servizi per conto del principale, il quale delega una parte della propria autorità decisionale all'agente*" ed affermano che "*se entrambe le parti della relazione massimizzano la propria utilità vi sono buone ragioni per credere che l'agente non agirà sempre nel miglior interesse del principale*"<sup>116</sup>. Tale definizione ha un carattere molto generale che può riguardare tutte le situazioni in cui una parte dipende dal comportamento dell'altra. Tipicamente però questa teoria riguarda la relazione tra la proprietà e i lavoratori e studia i problemi che emergono in quanto esiste una divergenza di interessi tra le due parti oltre ad un'informazione imperfetta dovuta sia dal comportamento dei componenti sia per un'asimmetria informativa tra le parti.

L'opportunismo delle parti nel cercare di portare a proprio vantaggio l'asimmetria informativa genera i problemi della teoria dell'agenzia: la selezione avversa e l'azzardo morale.

Nella selezione avversa il comportamento scorretto tenuto da un soggetto in fase di contrattualizzazione, che gli permette di manipolare le informazioni per ingannare la proprietà, mentre nell'azzardo morale è l'atteggiamento scorretto compiuto da un soggetto mentre compie

---

<sup>116</sup>Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol.3, No.4 p. 308.

le proprie obbligazioni contrattuali in presenza di asimmetria informativa con difficoltà di affermare se le parti hanno rispettato quanto pattuito nel contratto.

La proprietà nel cercare di ridurre la divergenza introduce dei sistemi di monitoraggio e di incentivazione allo scopo di limitare i comportamenti opportunistici dell'agente, ma questi strumenti comportano costi, che non sono solamente monetari, definiti costi d'agenzia.

Lo sviluppo delle politiche di remunerazione dei manager, comprendenti meccanismi di incentivazione quali partecipazione ai profitti o le stock option è stato molto influenzato dalla teoria dell'agenzia. Gli scandali finanziari che hanno coinvolto Usa ed Europa hanno riguardato le asimmetrie informative da parte dei top manager per influenzare a scopi fraudolenti i risultati aziendali e l'entità dei propri incentivi, questo sembra dimostrare che la teoria dell'agenzia ha delle difficoltà nel controllare l'opportunismo del management, creando addirittura degli effetti collaterali dei sistemi di incentivazione.

Richiamando quanto affermato da Merchant et al<sup>117</sup> i benefici che il controllo di gestione può ottenere dall'uso di tali incentivi sono principalmente di tre tipi:

- Informativi
- Motivazionali
- Di attrazione

Il primo beneficio detto "informativo" si riferisce alla capacità dell'incentivo monetario di attirare l'attenzione dei dipendenti e di informarli riguardo l'importanza delle varie aree di risultato. L'inclusione, ad esempio, di KPI riguardante la soddisfazione dei clienti nei piani annuali di incentivazione è probabile che spinga le persone ad enfatizzare questo aspetto della performance.

L'aspetto informativo viene anche definito orientativo, dato che aiutano i dipendenti a decidere come orientare i propri sforzi, visto che segnalano le aree di performance più importanti.

Il secondo aspetto fa riferimento alla motivazione, questa finalità è detta anche di stimolo, i collaboratori infatti hanno bisogno di incentivi per superare una naturale avversione a compiere azioni che non sono nell'interesse dell'organizzazione.

Infine, l'ultimo aspetto funzionale al controllo riguarda l'attrazione e il mantenimento delle risorse all'interno dell'organizzazione. Alcune ricompense vengono promesse perché l'organizzazione vuole migliorare il reclutamento e il mantenimento del personale offrendo un

---

<sup>117</sup>Merchant K., Van der Stede M., Zoni L. (2013), *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson, p.175.

pacchetto comparabile o superiore a quelli offerti dai concorrenti. Questi tendono ad attirare e trattenere in azienda soggetti talentuosi e ambiziosi.

La costruzione di adeguati sistemi incentivati legati al raggiungimento di prefissati obiettivi rendono la remunerazione più sostenibile in funzione alla performance dell'organizzazione; infatti, gli stipendi si riducono quando anche le entrate sono inferiori

### *Stock options*

Le stock-option sono strumenti finanziari legati al prezzo delle azioni, questi piani autorizzano i dipendenti che ne possono beneficiare ad acquistare un certo numero di azioni ad un prezzo prefissato entro un periodo stabilito.<sup>118</sup>

Questi strumenti hanno rappresentato negli Anni 90 una delle forme più diffuse di incentivo azionario negli Stati Uniti e successivamente si sono diffuse anche in Europa. Oggi, tuttavia, i piani di *stock option* sembrano essere superati a causa delle criticità che li contraddistinguono<sup>119</sup>.

I dipendenti apprezzano le stock option per l'entità dei possibili guadagni. Dal punto di vista dell'incentivazione, i dipendenti hanno beneficio solo quando il prezzo dell'azione sale perciò queste inducono i collaboratori a far aumentare il valore dell'azienda.

Inoltre, il potenziale economico delle stock-option incide anche sull'allineamento degli obiettivi, in quanto la ricchezza del dipendente è in parte legata al futuro dell'azienda.

Le stock option però presentano anche degli svantaggi dati dalla natura dello strumento perché prefigura l'emissione di nuove azioni con una conseguente diluizione della capitalizzazione, ma un altro svantaggio consiste nel comportamento dei managers che potrebbero essere indotti a dei comportamenti rischiosi per aumentare il prezzo delle azioni nel breve periodo a proprio vantaggio, ma creando un danno agli azionisti di lungo termine

### *Azioni vincolate*

Con questo incentivo le organizzazioni concedono ai collaboratori meritevoli delle azioni senza che questi paghino un prezzo d'acquisto, ma non possono poi rivenderle per un certo periodo di tempo, solitamente inteso come medio periodo; inoltre, in caso di cessazione della collaborazione l'incentivo viene meno.

---

<sup>118</sup>Murphy K. J., (1999), Executive compensation, *Handbook of Labor Economics*, Volume 3, cap.38, Elsevier Science

<sup>119</sup>Ibid.



A differenza di quanto esposto prima questo strumento non riguarda l'esercizio di opzione, il cui valore può anche essere nullo nei casi in cui il prezzo d'esercizio è superiore a quello dell'azione, ma l'azione che mantiene un valore indipendentemente dai movimenti di mercato. Ancora in riferimento alle opzioni, l'emissione di azioni vincolate non producono effetti controproducenti sul valore del titolo in borsa, dato che l'azienda tende a ridurre le emissioni. La critica mossa a questo strumento è che sarebbe più idoneo assegnare queste azioni per il mantenimento dei dipendenti ed il loro *empowerment*, con spirito imprenditoriale, più che d'incentivo alla motivazione.

#### *Altri incentivi di lungo termine*

Per arginare le critiche mosse alle aziende vincolate, aziende multinazionali come Coca-cola Company hanno deciso di concedere azioni ai dipendenti accentuandone il collegamento con la performance, l'esempio introdotto dall'azienda è stato quello di determinare un criterio di assegnazione sulla base del tasso di crescita composto annuo nella convinzione che questo fosse un parametro fondamentale per la crescita sostenibile nel lungo periodo.<sup>120</sup>

Ulteriori tipi di incentivazione sono le opzioni legate alla performance, le opzioni premium, opzioni indicizzate e le opzioni dipendenti dalla performance.

Questi vari tipi possono anche combinarsi tra loro, come per le stock-option legate alla performance.

L'idea di fondo è quella di fornire incentivi finalizzati ad aumentare il valore per gli azionisti, facendo salire il prezzo dell'azione prima che l'opzione diventi esercitabile.

### **3.4 Progettazione dei sistemi incentivanti: la performance**

Uno degli aspetti cruciali nell'implementazione di un adeguato piano di incentivi riguarda le basi su cui questi vengono attribuiti, dettagliati all'interno dei report che riguardano le politiche di remunerazione. È determinante per lo sviluppo di un piano incentivante che ottenga risultati desiderati stabilire quali siano gli obiettivi di performance assegnati ai manager. In particolare, è importante che i parametri siano adeguati al potere e alle responsabilità attribuite al manager, insomma che essi stessi possano riuscire ad aver influenza sui risultati a cui viene data responsabilità. La remunerazione sulla base del valore di mercato sembra essere una formula

---

<sup>120</sup> Merchant K., Van der Stede M., Zoni L. (2013), *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*, Pearson, p.183.

adeguata per i manager che hanno responsabilità strategiche, mentre i manager di livello inferiore vengono incentivati principalmente sulla base di indicatori contabili o di redditività.

Il rispetto delle norme di legge impone alle imprese una modifica al loro principale obiettivo cioè quello di massimizzare il proprio valore economico, viene infatti a loro imposta un'adeguata attenzione verso altri stakeholder.

Doveroso introdurre quindi una panoramica di quali siano gli indicatori presenti all'interno delle Balance scorecard delle aziende quotate in borsa, che possiamo distinguere tra indicatori economico-finanziari quantitative contenenti misure assolute e percentuali di natura contabile (accounting), finanziaria (basate sull'andamento dei mercati finanziari), e indicatori qualitativi che misurano la creazione del valore ESG.

Le misure di performance che la maggior parte delle organizzazioni adotta, sulle quali da più tempo si sono basate le retribuzioni dei manager sono misure di tipo contabile (assolute), queste si dividono tra residuali; che includono reddito netto, operativo, gli utili prima degli interessi, l'EBITDA, e tra misure contabili di rendimento che si sostanziano negli indici come il ROI (return on investment), ROE (return on equity), RONA (return on net asset) o risk-adjusted return on capital (RAROC). La società di consulenza Stern Stewart & Company ha combinato alcune delle modifiche apportate al modello contabile standard in un indicatore basato sul reddito residuale chiamato EVA.

Queste misure e l'indicatore sono ottenuti dai dati contabili facilmente reperibili, dall'altro lato possono causare comportamenti distorti da parte dei manager. Questi potrebbero, infatti rinunciare a degli investimenti ritenuti economicamente convenienti ( $VAN > 0$ ) per non vedere diminuire tali indicatori e, di conseguenza, i loro bonus. Sottolineando quanto detto in precedenza, queste misure rischiano di incentivare una visione a breve termine a vantaggio di poche persone, invece che scopi di lungo periodo a vantaggio di altri stakeholder.

Con sguardo a questi ultimi vanno invece gli indicatori collegati alla sostenibilità, che producono vantaggi importanti nell'inclusione nel pacchetto di compensazione sottoposto ai vertici aziendali. Questi hanno effetti sull'orizzonte temporale delle strategie, spostandole dal breve al lungo termine. Un altro vantaggio riguarda l'effetto positivo che si genera sul valore dell'azienda e sul ROA. Flammer et al.<sup>121</sup> dimostrano che in presenza di incentivi ambientali e sociali il valore aziendale aumenta già a partire dal momento della loro inclusione a causa delle aspettative che questi provocano sui profitti aziendali, successivamente aumenterà anche

---

<sup>121</sup>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, *Strategic Management Journal*, pp. 1-26.

io ROA per effetto delle rilevazioni contabili. Solitamente, infatti, lo scarso impatto economico nel breve periodo conduce ad una trascuratezza degli aspetti rilevanti per gli stakeholder.

Nel caso in cui vengano stabiliti più parametri per definire le performance, combinando anche misure economico-finanziarie a misure ESG, si distinguono i casi in cui il mancato raggiungimento di un obiettivo determina il non completo raggiungimento dei bonus o quando invece, questi sono considerati come elementi separati non alterando quindi l'ottenimento dell'incentivo.

Le aziende determinano quali misure inserire sulla base delle proprie esigenze, alcuni parametri potrebbero essere maggiormente comuni; tuttavia, in generale non è possibile identificare delle misure universali, dipendendo da fattori quali il settore di appartenenza, la struttura dell'azienda e la strategia adottata.

In questo senso, come si dirà successivamente, l'integrazione della sostenibilità nella strategia, così come analizzata nel Capitolo 2, è un fattore imprescindibile per stimolare l'introduzione di obiettivi di sostenibilità all'interno dei pacchetti di compensazione degli executive.

### *Il remuneration package*

Il primo punto è la definizione del Pay Mix ossia la composizione teorica del pacchetto di remunerazione fra parte fissa e variabile di breve o di lungo periodo. Il remuneration package deve essere in teoria orientato ad incentivare comportamenti che, da una parte, non si focalizzino solo sul breve periodo ma si estendano anche al lungo periodo e, dall'altra, propongano un'incentivazione "stimolante" per il top manager, pur rientrando entro limiti di sostenibilità economica e morale.

Nel caso di aziende quotate in borsa è possibile notare l'utilizzo nei piani d'incentivazione a lungo termine di indicatori non solamente contabili ma anche finanziari. Per esempio, le aziende potrebbero collegare il bonus del manager al prezzo dell'azione che, a differenza dell'indicatore contabile, accoglie una prospettiva orientata al futuro visto che il manager ha interesse a far crescere il valore in borsa dell'azienda. Un indicatore finanziario utilizzato sempre più dalle aziende è il TSR ossia il *Total Shareholder Return*<sup>122</sup>, che rappresenta il ritorno complessivo per l'azionista. Quest'ultimo viene calcolato sommando il differenziale di prezzo nell'azione e il dividendo corrette. A differenza del prezzo dell'azione questo scoraggia il manager dalla possibilità di compiere azioni opportunistiche che recano danno agli azionisti.

---

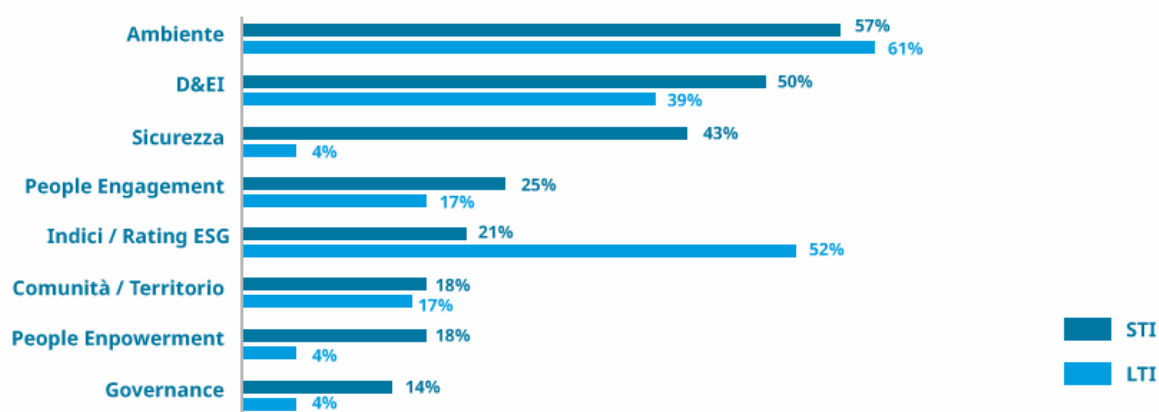
<sup>122</sup><https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/tsr.html>

Concludendo, per i manager con incarichi decisionali la parte variabile della retribuzione ha assunto per loro un ruolo centrale, nonostante la situazione non sia omogenea tra i diversi paesi di appartenenza, settori e aziende.

Per quanto riguarda l'Italia, lo studio annuale condotto da Mercer sulle remunerazioni dei CEO per l'anno 2020 mostra un Pay Mix medio suddiviso tra un 35% di componente fissa ed il restante 65% suddiviso tra componenti a breve e a lungo termine (rispettivamente il 27% e il 38%), emerge come la tendenza delle politiche veda sempre una maggiore propensione al far prevalere la componente variabile su quella fissa, con la prima tra queste che assume una maggior rilevanza. A dimostrazione del fatto che queste sono sempre maggiormente considerate per il conseguimento di obiettivi a lungo termine. Infatti, anche altri studi riportano la crescente attenzione nei confronti degli incentivi a lungo termine per gli executive, se nel 2014 tali forme incentivanti erano utilizzate per il 54,1% dei manager di vertice nel 2020 il dato è risultato pari al 85,4%<sup>123</sup>.

Riprendendo lo studio annuale condotto da Mercer<sup>124</sup> rispetto la remunerazione degli amministratori delle società del FTSE MIB per l'anno 2021 si osserva che il 79% del campione presenta almeno un indicatore ESG all'interno dei propri sistemi incentivanti di breve termine. È del 53% la percentuale delle aziende che presentano almeno un indicatore ESG all'interno dei sistemi incentivanti di lungo termine. Lo studio registra come siano inoltre aumentati i comitati interni alle aziende che si occupano esclusivamente di argomenti legati a Sostenibilità/ESG (presenti nel 42% del panel contro il 28% della scorsa edizione).

Figura n.10 Incentivi non finanziari di breve e lungo termine divisi per categoria



Fonte: Mercer (2021), Studio sui compensi dei consigli di amministrazione delle società del FTSE MIB, nona edizione

<sup>123</sup>Executive compensation outlook 2021, Le retribuzioni dei vertici aziendali delle società quotate in borsa

<sup>124</sup> Mercer (2019), *Studio sui compensi dei consigli di amministrazione delle società del FTSE MIB*, Settima edizione.

Lo studio Mercer rivela inoltre che, le metriche attinenti all'ambiente siano sempre quelli maggiormente utilizzati, ma emergono anche quelli che si attengono alla diversità e l'inclusione, sicurezza sul posto di lavoro e benessere dei dipendenti (che riguardano due indicatori)

In relazione al tema gender pay gap, è in lieve crescita il numero di donne presenti all'interno dei Consigli di Amministrazione, pur registrando solo 4 donne esecutive. Inoltre, nel panel delle aziende analizzate, circa il 50% inserisce nei propri sistemi incentivanti obiettivi di diversity&inclusion. Tuttavia, se si analizza il livello delle figure che riportano direttamente all'Amministratore Delegato, notiamo che la presenza di donne nella "prima linea" si attesta in media a 19% con pochi casi in cui si giunge nell'intorno o oltre il 30%.

## Capitolo 4

### **SISTEMI DI INCENTIVAZIONE COLLEGATI AGLI INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIO-AMBIENTALI IN USO NELLE PRINCIPALI AZIENDE QUOTATE**

#### *Introduzione*

Sempre una quota maggiore dei vertici aziendali delle società quotate si vedono assegnare la propria remunerazione ad elementi variabili e legati alla prestazione (aziendale e individuale), anche con una proporzione molto rilevante rispetto ai loro guadagni totali, mai inferiore al 45% e può ampiamente arrivare a superare il 100%.<sup>125</sup>

Quasi tutte le aziende appartenenti agli indici di borsa erogano incentivi in base a piani di breve periodo, con quote variabili assegnate in contanti. Mentre i piani di incentivazione di lungo periodo (LTI o Long-Term Incentives) prevedono un pagamento solo attraverso strumenti di tipo finanziario.

Gli ultimi anni hanno visto aumentare in modo rilevante la diffusione di KPI per la misura della performance riferiti ad obiettivi di sostenibilità, in particolare tutto ciò che è riconducibile all'acronimo ESG, passando dal 10% del 2018 al 36% del 2020.<sup>126</sup>

Lo scopo del presente capitolo riguarda l'analisi della composizione della remunerazione dei vertici in un campione di aziende selezionate, dopo averne evidenziato gli approcci in tema di sostenibilità attraverso la rappresentazione delle relative Materiality Map secondo lo standard SASB.

L'analisi di materialità si articola in tre fasi: identificazione degli aspetti rilevanti o materiali, la valutazione e prioritizzazione dei singoli temi, la sintesi complessiva.

---

<sup>125</sup> SAF.Ordine dottori commercialisti Milano (2011) Remunerare gli amministratori. Compensi Inventivi e governance, I quaderni.

<sup>126</sup> Sustainability report (2020) Sea MilanAirports

Cercherò infine di rappresentare una relazione tra l'andamento degli SDG in Italia paragonandolo alle aziende oggetto di questo studio, evidenziano quali delle loro attività hanno effetti positivi per lo sviluppo di una crescita sostenibile.

### *Il campione*

Il gruppo di aziende che ho scelto per sviluppare la mia analisi è composto da: Intesa Sanpaolo, Unicredit, Fiat Chrysler Automobiles<sup>127</sup>, Ferrari, Enel, Eni. Queste 6 aziende fanno parte delle prime 8 aziende quotate nell'indice FTSE MIB 40 per valore della capitalizzazione delle proprie azioni<sup>128</sup>, rappresentano il 46,89% dell'indice e sono le società leader dei rispettivi settori, che sommati rappresentano oltre la metà del valore di capitalizzazione del FTSE MIB 40.

Tabella 2: Composizione campione d'analisi e capitalizzazione di mercato al 31/12/2021

Società	Capitalizzazione società	% Ftse MIB Domestic	Settore	Capitalizzazione settore	% di borsa del settore
Intesa Sanpaolo	37269,1	7,62%	Banche	76350,1	12,6%
Unicredit	17191	3,52%	Banche	“	“
FCA	22826,8	4,67%	Auto e componenti	69059,4	11,4%
Ferrari	36774,4	7,52%	Auto e componenti	“	“
Enel	87287,5	17,24%	Utilities	123448,8	20,4%
Eni	30893	6,32%	Oil&Gas	57121,8	9,4%
	232241,8	46,89%		325980,1	53,8%

Fonte: rielaborazione personale di dati ricavati su [capitalizzazioneesep.pdf](https://www.borsaitaliana.it) reperibile in <https://www.borsaitaliana.it>, dati espressi in milioni di euro

<sup>127</sup> <https://www.media.stellantis.com/ch-it/fca-archive/press/stellantis-il-nome-del-nuovo-gruppo-derivante-dalla-fusione-di-fca-e-groupe-psa>

<sup>128</sup> <https://www.borsaitaliana.it>

## 4.2 Intesa san Paolo

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi bancari in Europa, impegnato a sostenere l'economia nei Paesi in cui opera, in particolare in Italia, dove è anche impegnato a diventare un punto di riferimento in termini di sostenibilità e responsabilità sociale e culturale.

Il Gruppo offre i propri servizi a 14,7 milioni di clienti avvalendosi di una rete di circa 5.300 sportelli presenti su tutto il territorio nazionale con quote di mercato non inferiori al 12% nella maggior parte delle regioni.<sup>129</sup>

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è uno dei pochi gruppi finanziari europei ad avere aderito a tutte le principali iniziative delle Nazioni Unite, tra cui il Global Compact, riguardanti il settore finanziario nell'ambito della sostenibilità, che si inquadrano nell'ambito del raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (UN Sustainable Development Goals): i Principles for Responsible Banking, i Principles for Responsible Investment, sottoscritti da Eurizon già nel 2015, cui si sono aggiunte Fideuram Asset Management SGR e Fideuram Asset Management a inizio 2021, i Principles for Sustainable Insurance con l'adesione di Intesa Sanpaolo Vita e infine i Women's Empowerment Principles, per la promozione dell'uguaglianza di genere e lo sviluppo professionale femminile.<sup>130</sup>

Nella dichiarazione consolidata non finanziaria si evidenzia come la banca sia consapevole di quali dei propri obiettivi siano legati ad alcuni Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Questo viene anche confermato dall'analisi della materialità che mostra quali tematiche hanno impatto sia sulle decisioni strategiche del gruppo che sui propri stakeholder (figura)

Il processo di prioritizzazione delle tematiche sull'asse "Impatto sulle strategie" ha visto il coinvolgimento dei Sustainability Manager del Gruppo Intesa Sanpaolo e ha preso in considerazione gli aspetti, in particolare in ambito ESG, sui quali il Gruppo ha riposto particolare attenzione nel 2020.

Il processo di prioritizzazione delle tematiche sull'asse "Rilevanza per gli Stakeholder" è stato articolato attraverso una serie di iniziative di coinvolgimento degli Stakeholder personalizzate, svolte in conformità con lo standard AA1000 di AccountAbility. Il piano di coinvolgimento è stato definito in collaborazione con le funzioni interne che quotidianamente intrattengono relazioni dirette con ogni categoria di Stakeholder.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Intesa San Paolo (2021) Dichiarazione Consolidata non finanziaria 2020

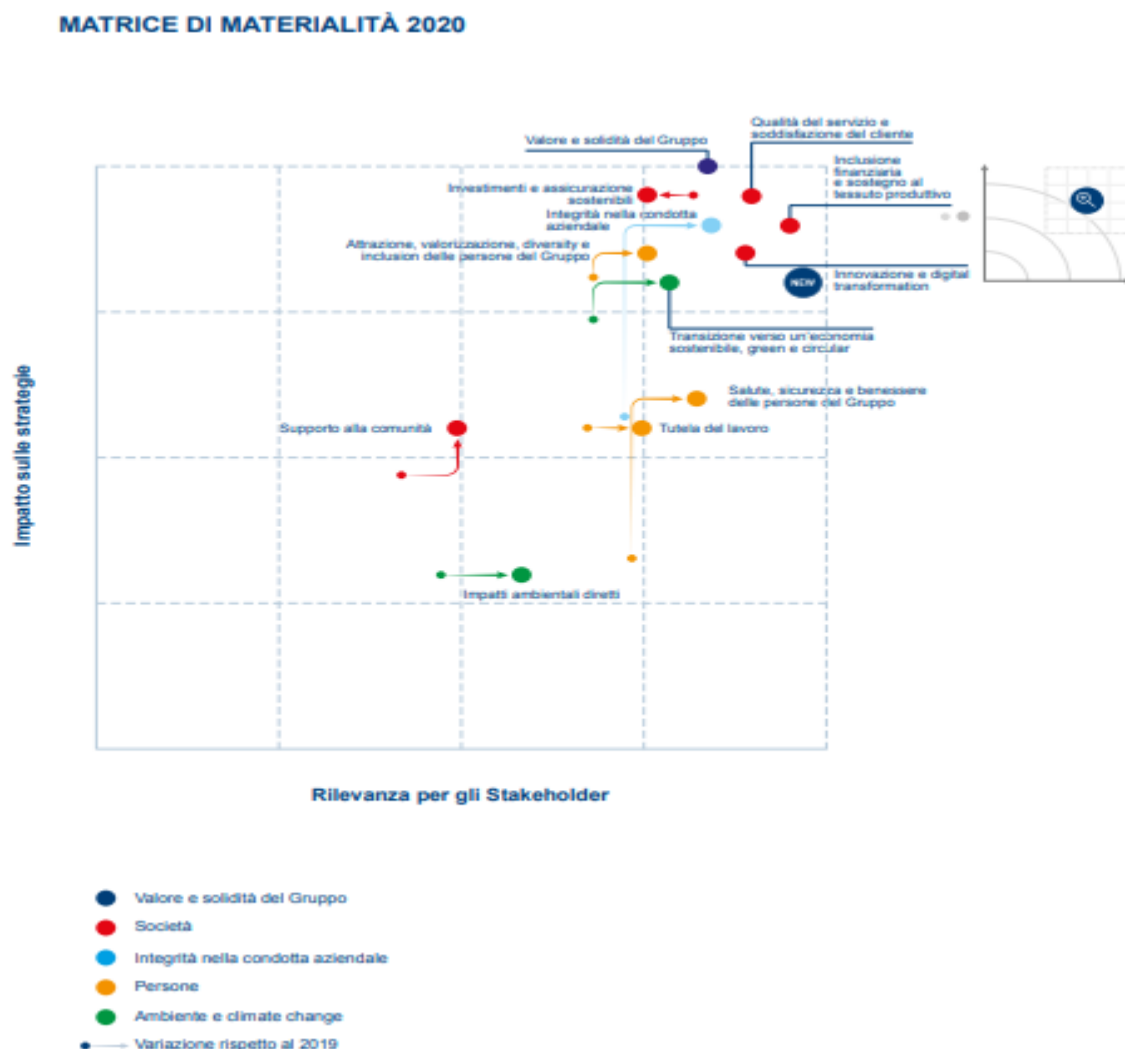
<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Ibid.



Intesa posiziona nella matrice dodici obiettivi, che a partire dalle posizioni più in alto della matrice sono: l'inclusione finanziaria e sostegno al tessuto produttivo e la qualità del servizio e soddisfazione del cliente, l'innovazione e digital transformation e l'integrità della condotta, la transizione verso un'economia sostenibile, green e circular, il tema Diversity&Inclusion e gli investimenti e assicurazione sostenibili(da notare che questi li troviamo nel quadrante più alto a destra), più centrali nella matrice gli obiettivi di salute, sicurezza e benessere delle persone del gruppo, tutela del lavoro, supporto alla comunità e impatti ambientali diretti. Gli obiettivi sono suddivisi tra cinque tematiche (valore e solidità del gruppo, società, integrità nella condotta aziendale, persone, ambiente e climate change).

Figura 11: Matrice di materialità ISP



Fonte: Intesa San Paolo (2020) Dichiarazione Consolidata non finanziaria.

Pertanto, sono stati affiancati ai diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, oltre alle azioni, ai progetti e ai risultati maggiormente significativi per gli effetti positivi sulla collettività, anche il legame con il Piano d'Impresa e i temi materiali (ossia i temi risultati rilevanti dall'analisi di materialità).

Tale approccio testimonia il contributo del Gruppo alla generazione di un cambiamento positivo a livello globale attraverso un impegno che, considerando l'attività di finanziamenti erogati dal Gruppo a supporto di famiglie e imprese e gli investimenti, si estende a tutti gli SDGs ed è, in particolare, focalizzato su 12 obiettivi.

Figura 12: Contributo agli SDGs ISP

Contributo agli SDGs	1	2	4	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Valore e solidità del Gruppo						■							
Impatti ambientali diretti					■							■	
Transizione verso un'economia sostenibile, green e circular					■					■		■	
Attrazione, valorizzazione, diversity e Inclusion delle persone del Gruppo			■	■		■			■				
Salute, sicurezza e benessere delle persone del Gruppo		■				■							
Tutela del lavoro						■							
Qualità del servizio e soddisfazione del cliente		■											
Inclusione finanziaria e sostegno al tessuto produttivo	■	■	■	■		■	■		■				
Investimenti e assicurazione sostenibili						■						■	
Supporto alla comunità	■	■	■						■				
Integrità nella condotta aziendale													■
Innovazione e digital transformation							■						

Fonte: Intesa San Paolo (2020) Dichiarazione Consolidata non finanziaria 2020

### *Sistemi di valutazione e di incentivazione*

UpPER, è il sistema di valutazione delle prestazioni, adottato dal 2019 per rispondere alle nuove sfide di sviluppo e porre al centro ogni singola persona, valorizzando lo specifico mestiere e il contributo di ciascuno. UpPER è supportato da un sistema digitale, intuitivo e di semplice utilizzo, che si inserisce all'interno del progetto più ampio di trasformazione e digitalizzazione dei processi HR. La valutazione della prestazione si basa su tre indicatori, condivisi tra Responsabile e collaboratore all'inizio dell'anno. Al fine di favorire il dialogo continuo, durante

il ciclo di valutazione, i Responsabili possono fornire ai collaboratori feedback sugli indicatori assegnati, anche grazie all'utilizzo di una App specifica, consentendo alla persona di ricevere segnalazioni di opportunità formative, in coerenza con altri processi di mappatura delle competenze e di formazione.

Per i Risk Taker e il Middle Management del Gruppo, il sistema di valutazione adottato è Managers' Performance Accountability, che prevede KPI qualitativi e quantitativi trasparenti, oggettivi e misurabili, individuati coerentemente con gli obiettivi del Piano d'Impresa e utili per misurare anche le qualità manageriali.

Anche per il 2020, tra i KPI non finanziari, al CEO e a oltre 1.200 manager del Gruppo è stato assegnato il KPI Diversity&Inclusion (peso pari a 10%), valutato sulla base della presenza e posizionamento di Intesa Sanpaolo in indici internazionali di società specializzate e rilevanti nell'ambito di parametri interni relativi, tra gli altri, alla valorizzazione del talento femminile e al gender pay gap, nonché alla diffusione e promozione di iniziative di Smart Working. Nel 2020 al CEO è stato assegnato anche il KPI "Impact and ESG" (peso pari a 10%),

#### *La Performance Scorecard di Intesa San Paolo*

Le Performance Scorecard del gruppo hanno una struttura tripartita tra una sezione di gruppo, una sezione di struttura e una sezione qualitativa. Nella prima viene misurata con KPI quantitativo, che per il 2020 è stato l'utile netto. La seconda prevede KPI coerenti con i driver strategici del gruppo e le leve agite dal Risk Taker/middle management. Infine, la sezione qualitativa che contiene tra le azioni strategiche un KPI trasversale di gruppo ESG, introdotto allo scopo di rafforzare la leadership della banca nella sostenibilità sociale, culturale e ambientale.

In dettaglio, nel KPI ESG si valuterà la presenza del Gruppo in indici di sostenibilità di società specializzate e, a livello di area di governo e divisione i progetti/azioni specifiche in ambito ESG (quali, ad esempio, il volume di impiego alla clientela relativa a prodotti ESG, l'incremento delle erogazioni dei prestiti e dei mutui green, la definizione di un framework di stress test sul rischio climatico con riferimento al rischio di transizione) oltre al raggiungimento degli impegni sull'equità di genere declinati in linea con i principi in materia di Diversity&Inclusion del Gruppo.

La somma dei pesi attribuiti ai KPI di ciascuna sezione equivale al peso complessivo della sezione; tale peso varia a seconda della macroarea di appartenenza dei Risk Taker e del Middle Management.

Si riporta di seguito una rappresentazione sintetica della Performance Scorecard per categoria di appartenenza:

Figura 13: Performance Scorecard ISP

### Focus: Il Sistema di Incentivazione 2021 per il Consigliere Delegato e CEO

Si riporta di seguito la Performance Scorecard del Consigliere Delegato e CEO, indicando, per ciascun KPI quantitativo, il livello target di riferimento e, per i KPI qualitativi, i driver di valutazione ex-ante.

OBIETTIVI						
Driver Strategico	KPI	Peso (%)	Livello soglia	Livello target	Livello massimo	
OBIETTIVI DI GRUPPO	Redditività	Utile netto (mld)	20%	100% del risultato dell'anno precedente*	Budget	134% del risultato dell'anno precedente*
		PON / RWA	10%	90% del risultato dell'anno precedente*	Budget	120% del risultato dell'anno precedente*
	Produttività	Cost / Income	20%	103% del risultato dell'anno precedente*	Budget	94% del risultato dell'anno precedente*
	Costo del rischio	NPL ratio Lordo	20%	109% del risultato dell'anno precedente*	Budget	100% del risultato dell'anno precedente*
VALUTAZIONE QUALITATIVA (perimetro di Gruppo)	Azioni Strategiche da Piano 2018 - 2021	ESG	15%	Valutazione sulla base dei seguenti driver: 1. Presenza di Intesa Sanpaolo negli indici di sostenibilità di società specializzate (n° presenze) 2. Raggiungimento degli impegni sull'equità di genere: • nelle assunzioni annuali • nei bacini di candidati per prima nomina in ruoli manageriali 3. Iniziative di Gruppo in ambito ESG • Sostegno alla green economy e all'economia circolare: o Incremento YoY dei Volumi di Impiego alla Clientela relativi a Green/Transition Loans, Circular Economy Loans e Mutui Green o Riduzione degli accordati complessivi (plafond o linee) verso il settore carbon energy rispetto al 31/12/2020 • Crescita finanza sostenibile: Incremento YoY del S-Loan • Crescita dei Sustainable Investments: Incremento delle masse dei prodotti ESG gestiti • Programma Giovani e Lavoro • Valorizzazione del patrimonio artistico e culturale del Gruppo		
		Digitalizzazione	15%	Valutazione sulla base dei seguenti driver: 1. Accelerazione della trasformazione digitale in logica Cloud-ready e Open Digital Bank 2. Espansione dei canali di vendita e delle modalità di interazioni digitali (sia online che mobile) a supporto della strategia distributiva di Gruppo prevista dal Piano d'Impresa 2018-21 – Incremento YoY		

(\*) Perimetro consolidato incluso Gruppo UBI

L'importo del premio complessivamente spettante al Consigliere Delegato e CEO è attribuito in base alla valutazione dei risultati della scheda di performance individuale secondo un calcolo deterministico.

Nello specifico, nell'attuale contesto macroeconomico conseguente alla pandemia da COVID-19, a fronte di un punteggio complessivo della scheda di performance pari:

- all'80%, il premio maturabile è pari al 30% della remunerazione fissa (la percentuale di premio è invariata anche in un contesto ordinario);
- al 100% (target), il premio maturabile è pari al 70% della remunerazione fissa (la percentuale di premio in un contesto ordinario è pari al 100%);
- al 120% (cap), il premio maturabile è pari al 100% della remunerazione fissa (la percentuale di premio in un contesto ordinario è pari al 200%, dedotta la quota di competenza dell'anno derivante dal POP).

Fonte: Intesa San Paolo (2021) Relazione sulla remunerazione

### 4.3 Unicredit

L'altra azienda scelta tra il paniere delle società quotate nel FTSE MIB40 appartenente al settore bancario è Unicredit.

Unicredit si autodefinisce banca commerciale pan-europea con modello di servizio unico nel suo genere in Italia, Germania, Europa Centrale e Orientale. L'obiettivo primario è dare alle comunità con cui interagisce le leve per il progresso, offrendo il meglio a tutti gli stakeholder e liberando il potenziale dei nostri clienti e delle nostre persone in tutta Europa.

Tra i fattori chiave di efficienza dei servizi offerti vengono richiamati la digitalizzazione e l'impegno nei confronti dei principi ESG per garantire eccellenza e un futuro sostenibile verso tutti gli stakeholder.<sup>132</sup>

Il numero dei clienti del gruppo è oltre 15 milioni, superiori anche se non di molto a quelli di Intesa San paolo. La capitalizzazione di mercato è pari a 17,1 miliardi di euro<sup>133</sup>

Anche nella matrice di materialità di Unicredit si evincono 12 elementi rilevanti per la strategia dell'azienda e che hanno anche rilevanza per gli stakeholder.

Figura 14: Matrice di materialità Unicredit



Fonte: Unicredit (2021), Bilancio integrato

<sup>132</sup> <https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance.html>

Viene sotto rielaborato il contributo che gli obiettivi forniscono agli Sdgs, nella tabella originaria presente nel report viene riportata per quali stakeholder della banca siano importanti i vari temi; tuttavia, ometto quest'informazione giudicandola non rilevante all'analisi.

Tabella 3: contributo a SDGs Unicredit

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Digitalizzazione e innovazione																		
Valore ai clienti																		
Sicurezza informatica																		
Cambiamento climatico																		
Cambiamento demografico																		
Solidità della banca																		
Organizzazione snella e trasparente																		
Sviluppo dei dipendenti																		
Diversità ed inclusione																		
Comportamento aziendale corretto																		
Etica aziendale																		
Impatto positivo sulla società																		

Fonte: rielaborazione personale da dati presi all'interno del documento Bilancio integrato reperibile nel sito <https://www.unicreditgroup.eu>

Unicredit ha sviluppato un piano di incentivazione di lungo periodo che si sviluppa sul quadriennio 2020-2023 e mira ad allineare gli interessi del Top e Senior Management alla creazione di valore a lungo termine per l'azionista. Il Piano LTI, allineato al Piano Strategico *Team 23*, ha una leva di Sostenibilità con un peso del 10% sulla Scorecard complessiva per aumentare l'allineamento degli obiettivi di business con i comportamenti sostenibili. I KPI considerati - ESG rating, Customer Satisfaction e People Engagement - assicurano un equilibrio tra come UniCredit è percepita dai dipendenti e dai clienti e qual è la visione di UniCredit da parte di un'agenzia di rating ESG.

Figura 15: Balanced scorecard Unicredit

Leve e KPI		Peso	Target	Criteri	Pagamento	
Profittabilità	RoTE <sup>a</sup> con CET 1 underpin <sup>a</sup>	60%	8,1% media 20-23	> 8,1%	> 100%	
				7,3%-8,1%	0-100%	
				< 7,3%	0%	
Qualità dell'attivo	NPE ratio "Core"	20%	3,8% media 20-23	< 3,8%	> 100%	
				4,2%-3,8%	0-100%	
	> 4,2%			0%		
	Expected Loss (new business flow <sup>a</sup> )		0,39% media 20-23	< 0,39%	> 100%	
				0,44%-0,39%	0-100%	
				> 0,44%	0%	
Industriale	OpEx	10%	10,2 mld fine 23	< 10,2 mld	> 100%	
				10,5-10,2 mld	0-100%	
				> 10,5 mld	0%	
Sostenibilità	ESG rating (Sustainalytics)	10%	3 <sup>o</sup> nel ranking vs. peer fine 23	1 <sup>o</sup> - 2 <sup>o</sup> nel ranking	150%-125%	
				3 <sup>o</sup> nel ranking	100%	
				4 <sup>o</sup> nel ranking	75%	
				5 <sup>o</sup> nel ranking	50%	
				sotto al 5 <sup>o</sup>	0%	
	Customer Satisfaction			+3 pts vs. concorrenza fine 23	> +3 pts	> 100%
					+1 pt; + 3 pts	0-100%
		< 1 pt	0%			
People Engagement	73 pts due volte durante il Piano	> 73 pts	> 100%			
		71-73 pts	0-100%			
		< 71 pts	0%			

Fonte: Unicredit (2021) Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

Un aggiornamento sullo stato di avanzamento del Piano LTI è stato fornito al Comitato di Remunerazione il 9 febbraio 2021. Tutte le condizioni di ingresso (gateway e aggiustamento del rischio) sono state soddisfatte nel 2020, mentre i risultati aziendali riferiti ai KPI del Piano LTI sono fortemente influenzati dalla pandemia dal punto di vista della redditività. Per illustrare lo stato di avanzamento, e senza impatto sulla valutazione finale, i risultati del 2020 sui KPI del Piano LTI sono:



- RoTE 2.5%;
- NPE Ratio “Core” 3.8%;
- Expected Loss new business flow 0.25%;
- OpEx 9.8 mld;
- ESG Sustainalytics Rating 5° nel ranking;
- Customer Experience +4 pts vs. concorrenza;
- People Engagement 70 pts.

La valutazione effettiva del Piano LTI complessivo, compresa la valutazione degli obiettivi di performance, sarà effettuata alla fine del periodo di performance quadriennale (alla fine del 2023 sugli obiettivi di fine piano).

#### **4.4 Fiat Chrysler automobiles (FCA)**

Il gruppo nasce nel 2014 dalla fusione tra Fiat e Chrysler Group, che avvenne effettivamente il 12 ottobre, il giorno successivo venne quotata in borsa a New York e sulla Borsa Italiana.<sup>134</sup> A fine 2020 la sua capitalizzazione di mercato è di 22,8 miliardi di euro, con un utile netto di 3,74 miliardi e 189.512 dipendenti.<sup>135</sup>

Ad inizio 2021, con l’approvazione delle assemblee degli azionisti di FCA e quella del gruppo francese PSA (Peugeot S.A.) nasce Stellantis, figlia della fusione tra le due società.

Nei confronti della sostenibilità FCA individua quale sia la sua influenza negli sdg lungo tutta la sua catena del valore.

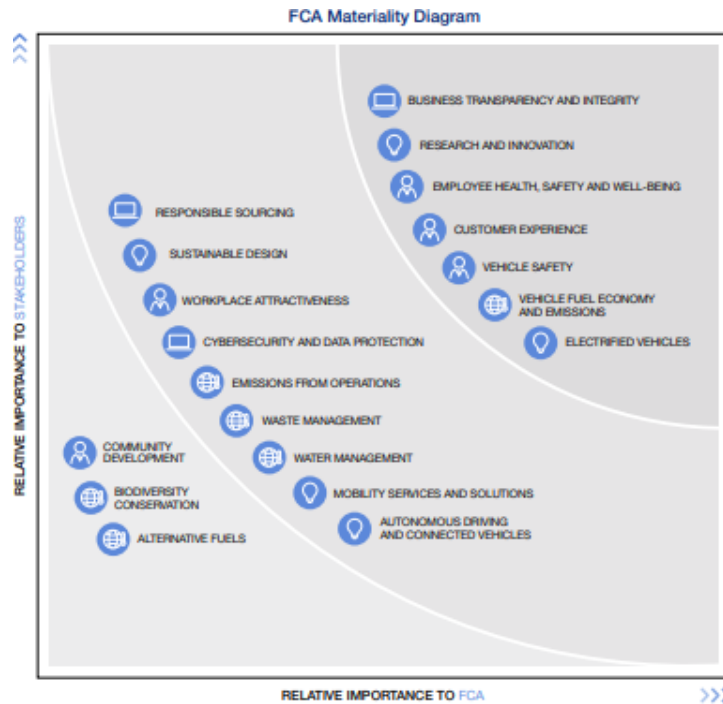
La matrice di materialità di Fca mette in relazione 19 elementi importanti sia per la realizzazione della sua strategia che per i propri stakeholder, suddividendoli in 4 macrocategorie (l’operatività; stakeholder intesi quali dipendenti, clienti e società; ambiente e impatto climatico; tecnologia e innovazione).

---

<sup>134</sup> La stampa, 13 ottobre 2014 *Fiat perfeziona la fusione in FCA. Oggi il debutto a Wall Street*, in *lastampa.it*

<sup>135</sup> Exor (2021) Annual report 2020

Figura 16: Matrice materialità FCA



Fonte: FCA (2021), Sustainability report 2020

Dalla matrice possiamo evidenziare come gli elementi distintivi per la strategia aziendale siano rappresentati in tre gradi di importanza:

- Trasparenza ed integrità; ricerca ed innovazione; salute e benessere dei dipendenti; soddisfazione clienti; sicurezza veicoli, risparmio energetico veicoli ed emissioni; veicoli elettrificati.
- Approvvigionamenti responsabili, design sostenibile, attrattività posto di lavoro, cybersecurity, risparmio energetico veicoli ed emissioni, gestione dei rifiuti, gestione risorse idriche, servizi e soluzioni per la mobilità, guida autonoma e connettività veicoli
- Sviluppo della comunità, conservazione della biodiversità, carburanti sostenibili.

Ponendo gli elementi di cui sopra a confronto con gli sdg di cui ciascun argomento è coinvolto si ricava questa rappresentazione grafica:

Tabella 4: Contributi a SDG Fca

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Trasparenza e innovazione					■			■	■	■		■	■				■	■
Approvvigionamenti responsabili								■	■			■						
Cybersecurity									■								■	■
Salute e benessere dei dipendenti			■															
Soddisfazione clienti				■					■	■	■							
Sicurezza veicoli			■						■		■							
atrattività posto di lavoro	■			■	■				■		■							■
Sviluppo della comunità	■			■	■				■		■							
Emissioni dei veicoli									■		■	■	■					
Risparmio energetico												■	■					
Gestione dei rifiuti												■						
Gestione risorse idriche						■						■						
Conservazione della biodiversità												■			■			
Carburanti sostenibili							■				■	■	■					
Ricerca ed innovazione							■		■		■		■					
Veicoli elettrificati							■				■		■					
Design sostenibile												■						
Servizi e soluzioni per la mobilità									■		■		■					
Guida autonoma e connettività veicoli									■		■							

Fonte: Rielaborazione di dati contenenti nel report di sostenibilità 2021 di FCA

### *Relazione sulla remunerazione*

A seguito della fusione con il gruppo PSA non è stato possibile reperire le informazioni riguardo i sistemi di incentivazione utilizzati nel 2020 da FCA ovvero il report sulle politiche di remunerazione, questo il comunicato di Stellantis

Figura 17: Comunicazione Stellantis

La creazione di Stellantis segna l'inizio di un nuovo capitolo alimentato dall'unione di due case automobilistiche che vantano una lunga tradizione; le ambizioni in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa saranno definite con la pubblicazione del piano strategico.

I team di Stellantis hanno iniziato a convergere le attività e gli strumenti di monitoraggio. Gli obiettivi e i KPI di sostenibilità comuni risultanti da questa roadmap saranno resi noti con il Bilancio RSI 2021, che sarà pubblicato nella primavera 2022.

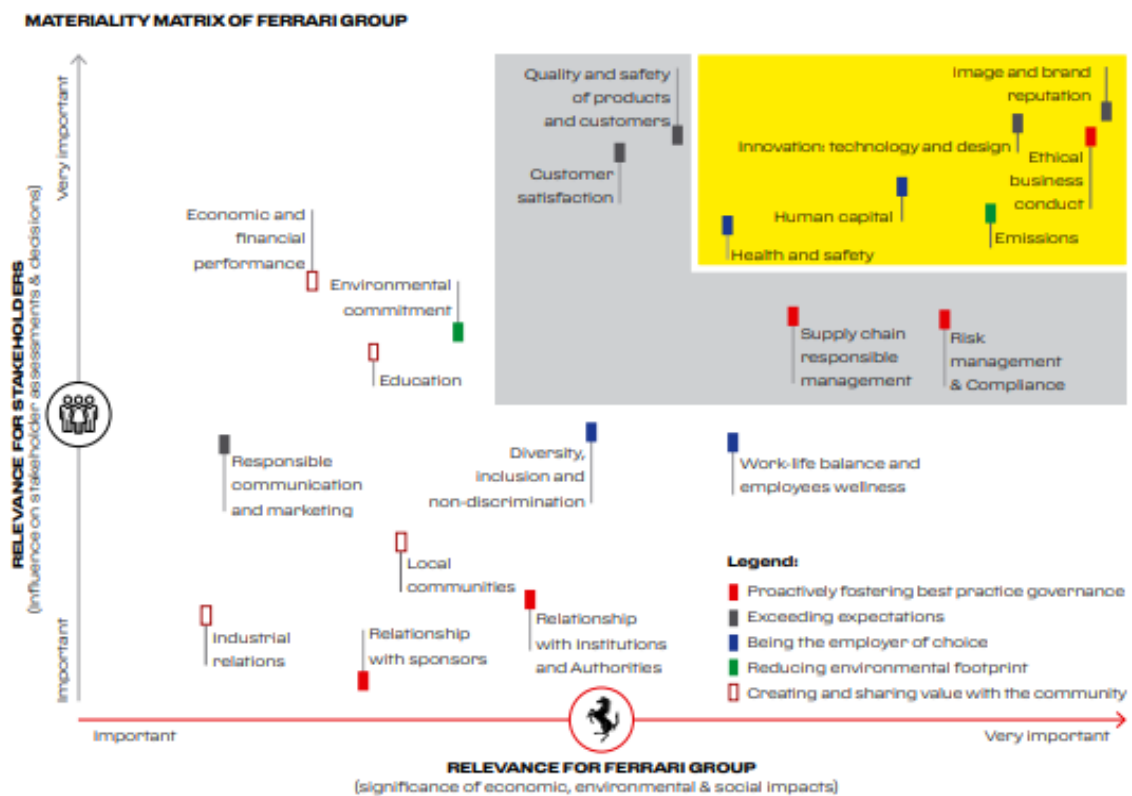
Fonte: [www.stellantis.com](http://www.stellantis.com)

## 4.5 Ferrari

Ferrari è tra i brand italiani più noti al mondo, un emblema dell'industria automobilistica del nostro Paese. Nata dal genio dell'omonimo fondatore, le prime auto vennero concepite per competere nel settore delle gare automobilistiche. Con i primi successi in ambito sportivo, arrivarono anche importanti incrementi nelle vendite di auto stradali.

Dopo essere stata quasi totalmente assorbita da Fiat, divenuta in seguito FCA, venne scorporata nel 2014 ed è controllata da Exor, holding della famiglia agnelli, è quotata in Borsa Italiana dal 2016 come società indipendente ed ha una capitalizzazione di mercato di 36,77 miliardi.

















Figura 18: Matrice di materialità ferrari



Fonte: Ferrari(2021) Sustainability report 2020

La strategia di sostenibilità di Ferrari si basa su cinque fondamenti che influenzano tutte le aree del gruppo e le innovazioni di processo e prodotto, questi si sviluppano in 20 obiettivi riportati nella matrice di materialità di Ferrari, che relazionati agli obiettivi di sostenibilità coinvolgono:

Tabella 5: Contributo a SDGs di Ferrari

																	
Superamento delle aspettative																	
Promozione in modo proattivo una governance basata su best practice																	
Essere un'azienda ambita																	
Ridurre l'impatto ambientale																	
Creazione e condivisione di valore con la comunità																	

Fonte: rielaborazione personale dei dati contenuti in Sustainability Report 2020 Ferrari

Nella performance scorecard dei compensi degli executive non viene fatta particolare menzione riguardo ai fattori ESG, se non negli incentivi di lungo termine riferendosi a fattori qualitativi collegati a sostenibilità ed innovazione.

Figura 19: incentivi lungo termine ferrari

Long-Term Incentive Plan			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Align the behavior of executives critical to the business with shareholders' interests</li> <li>- Motivate executives to achieve long-term strategic objectives</li> <li>- Enhance retention of key resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equity awards to promote creation of value for the shareholders</li> <li>- PSUs and RSUs: vesting in instalments</li> <li>- PSUs: 50% linked to TSR compared to Peer Group, 30% linked to EBITDA; 20% linked to a qualitative factor related to the sustainability and innovation of business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executive Chairman: Target pay-opportunity is 300% and maximum pay-opportunity is 400% of base salary, in accordance with the long-term shareholder value creation and pay for performance principles of Ferrari's remuneration policy</li> <li>- Former CEO: Target pay-opportunity is 643% and maximum pay-opportunity is 857% of base salary</li> <li>- SMT Members: variable incentive percentage of fixed remuneration based on the position held</li> </ul>

Fonte: Ferrari (2021) Remuneration Report 2020

## 4.6 Enel

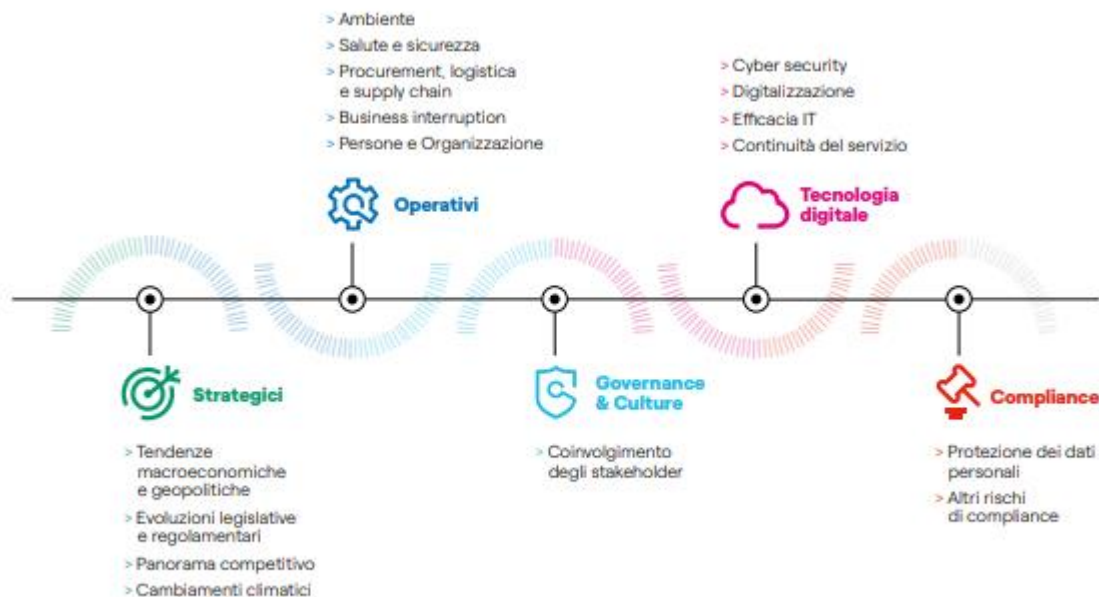
Enel è gruppo leader nel settore energetico, presente in 47 Paesi con oltre 1000 società controllate, è la prima società Italiana per capitalizzazione con 84,2 miliardi e il suo brand è quello più conosciuto all'estero tra le aziende quotate.

La creazione di valore di Enel vuole coinvolgere tutti gli stakeholder contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle nazioni unite. Inoltre, viene fortemente richiamato quanto affermato nel Green Deal *“Siamo così in grado di affrontare le nuove sfide della transizione energetica, non soltanto reagendo ai rischi, ma cogliendone tutte le opportunità senza lasciare indietro nessuno”*.

Per la natura del proprio business e la relativa distribuzione geografica, il Gruppo Enel è esposto a diverse tipologie di rischio ESG, individuate all'interno della cornice di riferimento relativa alle categorie di rischio adottate da Enel, che prevede sei categorie: strategici, finanziari, operativi, di governance & cultura, di tecnologia digitale e di compliance.

In particolare, i principali rischi ESG identificati sono riportati nella grafica sottostante:

Figura n.20: rischi ESG individuati da Enel



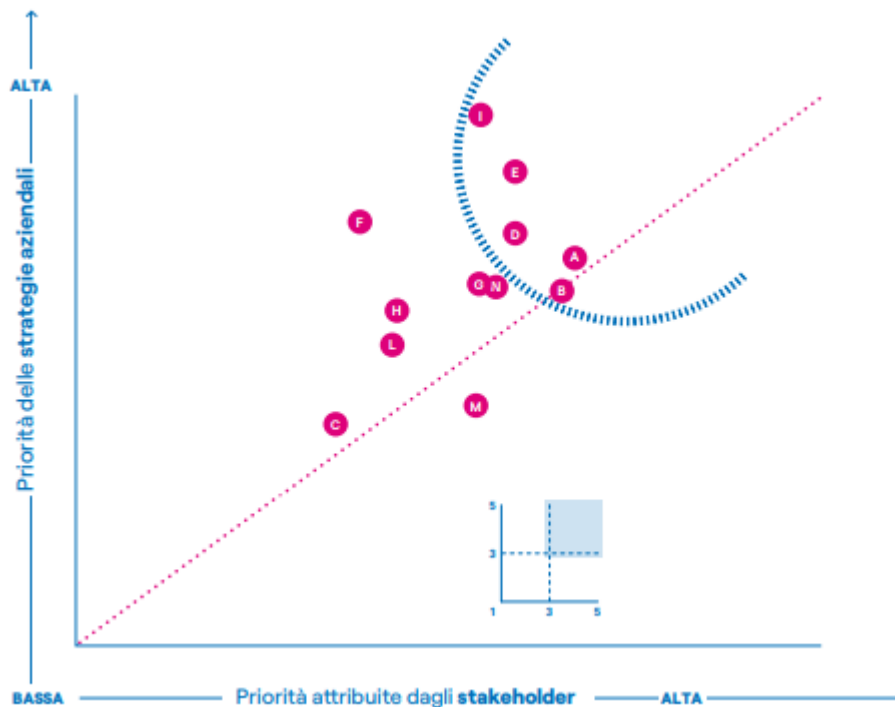
Fonte: Enel (2021) Bilancio di sostenibilità 2020

La metodologia utilizzata da Enel nel predisporre la sua matrice di materialità è stata elaborata con riferimento alle linee guida dei più noti standard internazionali, tra cui il GRI (Global Reporting Initiative), il SASB (Sustainability Accounting Standards Board), l'IIRC (International Integrated Reporting Framework), lo standard dell'AccountAbility AA1000AP (2018) e l'SDG Compass, che guida le aziende quando si rendono necessari adeguamenti dovute alle modifiche degli SDG delle Nazioni Unite. In linea con le più recenti pubblicazioni da parte degli Standard, l'analisi di materialità è gestita con un approccio dinamico che prevede un'interazione costante con gli stakeholder al fine di considerarne le aspettative, ed un approccio di "visione doppia", che permette all'azienda la comprensione dell'efficacia delle sue politiche nei temi ESG, permettendo la creazione di valore sostenibile.

La matrice di Enel evidenzia 5 temi prioritari, che sono la sicurezza e salute sul lavoro(I), gli ecosistemi e piattaforme(D), la governance solida e condotta trasparente(E), la distribuzione dell'energia (A), decarbonizzazione del mix energetico(B).



Figura n.21 Matrice di materialità Enel



Fonte: Enel (2021), Bilancio di sostenibilità 2020

Enel beneficiando delle opportunità derivanti dalla transizione energetica ha sviluppato un modello di business in grado di generare valore a tutti gli stakeholder, perseguendo gli obiettivi SDG. Nello specifico il gruppo si è concentrato sull'obiettivo 13 "Lotta al cambiamento climatico", guidando le future generazioni ad uno sviluppo sempre maggiore delle rinnovabili e l'SDG 7 "Energia pulita e accessibile". Inoltre gli obiettivi 9 "Industria, innovazione e infrastrutture" e 11 "Città e comunità sostenibili", sono in linea con gli obiettivi del Gruppo riguardo lo sviluppo di nuovi servizi per i clienti finali tramite l'elettificazione dei consumi, infrastrutture abilitanti e sviluppo dei modelli piattaforma. Il tutto con lo scopo di agevolare i processi che aiutino il contenimento del riscaldamento globale in linea con quanto previsto negli accordi di Parigi.

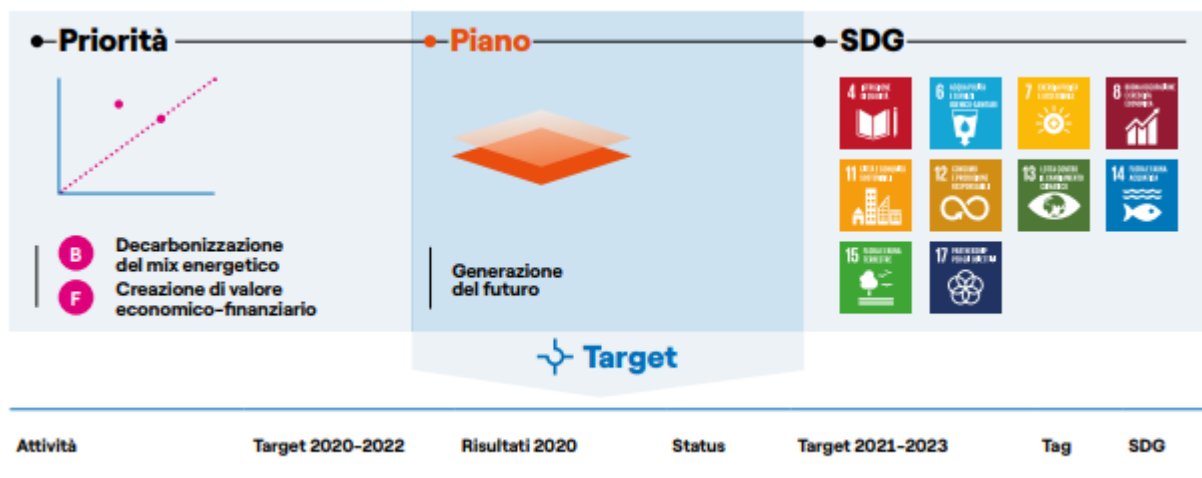
Partendo da quanto rappresentato nella matrice di materialità e considerando il Piano Strategico, Enel elabora il proprio piano di sostenibilità con obiettivi puntuali di durata triennali, salvo possibilità di revisioni.

Gli Obiettivi fissati da Enel riguardano la generazione del futuro; l'elettificazione, digital e piattaforme, le nostre persone, Comunità locali e globali, catena di fornitura sostenibile, salute e sicurezza sul lavoro, sostenibilità ambientale, Governance solida, da ultimo ma non pe

importanza perché coinvolge 30 attività, si evidenzia un obiettivo trasversale a tutti gli altri denominato acceleratore di crescita, il quale coinvolge attività nell'ambito dell'innovazione, la cyber security, i supporti digitali, l'economia circolare, la finanza sostenibile.

Per ciascun target del piano, relazionato alle priorità della matrice, vengono individuate delle attività precise sottoposte a monitoraggio rispetto al target fissato, ridefinendo eventualmente azioni correttive, inoltre per ciascuna attività vengono definiti gli SDG coinvolti. Si riporta la "dashboard" relativa a ciascun target:

Figura n.22: Dashboard attività coinvolte da SDGs



Fonte: Enel (2021), Bilancio di sostenibilità 2020

Per semplificazione, trattandosi di 103 attività collegate agli SDG, ho rielaborato quali obiettivi di sostenibilità vengono maggiormente coinvolti da ogni aspetto del piano del gruppo.

Tabella n.6: contributi a SDGs Enel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Generazione del futuro																	
Elettrificazione, digital e piattaforme																	
Le nostre persone																	
Comunità locali e globali																	
Acceleratori di crescita																	
Catena di fornitura sostenibile																	
Salute e sicurezza sul lavoro																	
Sostenibilità ambientale																	
Governance solida																	

Fonte: rielaborazione personale dei dati contenuti in Bilancio di sostenibilità Enel

### Sistemi di incentivazione

Nel contesto sopra descritto, nel quale Enel definisce prioritari gli obiettivi di decarbonizzazione, elettrificazione dei consumi e le piattaforme, al fine di promuovere la transizione energetica, sono stati definiti obiettivi strategici sia di lungo che di breve termine. I KPI più rilevanti sono stati assegnati all'Amministratore Delegato/Direttore Generale e ai Dirigenti con responsabilità strategiche, allo scopo di incentivare il raggiungimento degli obiettivi di performance allineati alle strategie aziendali.

Per il breve termine Enel conferma l'obiettivo ESG concernente la sicurezza sui luoghi di lavoro. Nel 2020 il Gruppo Enel per fronteggiare l'emergenza sanitaria connessa alla pandemia da COVID-19, ha sostituito l'obiettivo relativo alla gestione da remoto delle attività aziendali con un obiettivo ESG di *customer satisfaction*. Coerentemente con il piano strategico

2021/2023 è stato introdotto il SAIDI (*System Average Interruption Duration Index*) , che misura la soddisfazione del cliente finale servito dalle reti di distribuzione del Gruppo; in particolare, il SAIDI misura il livello di continuità del servizio, rilevando la durata media annua delle interruzioni di energia elettrica per cliente di bassa tensione.

Un terzo fattore chiave lo troviamo tra gli obiettivi di lungo termine legato alla diversità di genere e rappresentato dalla percentuale di donne nei piani di successione manageriale. Tale obiettivo, in particolare, è volto a supportare la crescita delle donne a livello manageriale e assicurare un'equa rappresentanza di genere nei bacini che alimentano i suddetti piani.<sup>136</sup>

Si evidenzia che la componente degli obiettivi di *performance* concernenti tematiche ESG riveste un peso complessivo del 30% e tiene quindi conto della crescente attenzione da parte della comunità finanziaria a dette tematiche, con una particolare enfasi in tal caso sulla sicurezza sui luoghi di lavoro e sulla qualità del servizio di distribuzione dell'energia elettrica per gli utenti finali del Gruppo, in considerazione del crescente ruolo delle reti di distribuzione nella transizione energetica.<sup>137</sup>

Si evidenzia che la componente degli obiettivi di *performance* concernenti tematiche ESG riveste un peso complessivo del 25% e tiene quindi conto della crescente attenzione da parte della comunità finanziaria a dette tematiche, con una particolare enfasi posta in tal caso sulla lotta al cambiamento climatico. Si segnala che entrambi gli obiettivi di *performance* legati alla lotta al cambiamento climatico sono volti a rafforzare la correlazione tra la remunerazione variabile di lungo termine e il Piano Strategico 2021/2023, che promuove l'applicazione di un modello di *business* sostenibile nel lungo periodo. Il nuovo obiettivo di *performance* relativo alla presenza femminile nei piani di successione manageriale è volto a supportare la crescita delle donne a livello manageriale e assicurare un'equa rappresentanza di genere nei bacini che alimentano i suddetti piani.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Enel (2021), Bilancio di sostenibilità 2020

<sup>137</sup> Ibid

<sup>138</sup> Ibid

#### **4.7 Eni**

Eni è un'azienda che opera nel settore dell'energia, presente in 68 Paesi del mondo con oltre 30000 addetti, ha una capitalizzazione di mercato di 30,9 miliardi di euro.

La mission di Eni sopra riportata include già un importante riferimento agli SDG “Siamo un'impresa dell'energia. Sosteniamo concretamente una transizione energetica socialmente equa con l'obiettivo di preservare il nostro pianeta (SDG 13 e 15) e promuovere l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti. (SDG 7 e 12). Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione (SDG 9). Sulla forza e lo sviluppo delle persone, riconoscendo la diversità come risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'umanità. Sulla responsabilità, integrità e trasparenza del nostro agire (SDG 5 e 10). Crediamo nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che ci ospitano per creare valore condiviso duraturo.”<sup>139</sup>

#### *Analisi della materialità*

I temi identificati dall'analisi di materialità avvengono sulla base della rilevanza che questi hanno per gli stakeholder, rilevate attraverso la piattaforma stakeholder Management system e con interviste a responsabili che hanno relazioni con vari stakeholder; i rischi ESG individuati da provider esterni, tra cui RepRisk ed elementi di scenario definiti e affrontati durante le riunioni del Comitato Sostenibilità.















Gli aspetti materiali così individuati sono alla base dell'elaborazione del Piano Strategico, che, coniugando obiettivi economico-finanziari e di sostenibilità, permette una pianificazione strategica integrata.

---

<sup>139</sup> <https://www.eni.com/assets/documents/ita/sostenibilita/2020/Eni-for-2020-Performance-di-sostenibilita.pdf>

Figura n 23: temi materiali di Eni

**TEMI MATERIALI IDENTIFICATI NEL 2020**

 <b>NEUTRALITÀ CARBONICA AL 2050</b>	<b>CONTRASTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO</b> Emissioni GHG, Promozione del gas naturale, Rinnovabili, biocarburanti e chimica da fonti rinnovabili, Soluzioni per lo stoccaggio della CO <sub>2</sub>	
 <b>ECCELLENZA OPERATIVA</b>	<b>PERSONE</b> Occupazione e Diversità e Inclusione; Formazione	
	<b>SALUTE</b> Gestione dell'emergenza sanitaria; Tutela della salute dei lavoratori e delle comunità	
	<b>SICUREZZA</b> Sicurezza delle persone, asset integrity	
	<b>AMBIENTE</b> Risorsa idrica, biodiversità, oil spill, qualità dell'aria, bonifiche e rifiuti	
	<b>DIRITTI UMANI</b> Diritti dei lavoratori e delle comunità locali, Catena di fornitura e Security	
	<b>INTEGRITÀ NELLA GESTIONE DEL BUSINESS</b> Trasparenza e Lotta alla corruzione	
 <b>ALLEANZE PER LO SVILUPPO</b>	<b>ACCESSO ALL'ENERGIA</b> Accesso all'energia	
	<b>SVILUPPO LOCALE ATTRAVERSO PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATE</b> Diversificazione economica; Educazione e Formazione; Accesso all'acqua e all'igiene; Salute; protezione e conservazione delle foreste e tutela del territorio; Partnership Pubblico-Private Supporto per l'emergenza sanitaria	
	<b>LOCAL CONTENT</b> Business e valore aggiunto creato nei Paesi di presenza	
<b>TEMI TRASVERSALI</b>	<b>DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E CYBER SECURITY</b>	

Fonte: Eni (2021) Relazione annuale 2020

Anche Eni per ciascun tema strategico individua elementi ben delineati a cui assegna gli SDGs di riferimento, a semplificare la veduta ho provveduto a rielaborare i dati nella tabella sottostante, le caselle colorate indicano che l'obiettivo SDG è incluso nel piano di sostenibilità:

Tabella 7: Contributo a SDGs Eni

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Contrasto al cambiamento climatico							■		■		■		■		■		■
Persone				■	■			■		■							
Salute			■			■		■									
Sicurezza			■					■									
Ambiente			■			■		■		■	■			■	■		
Diritti umani	■			■				■		■						■	■
Integrità nella gestione del business																■	■
Accesso all'energia							■										■
Sviluppo locale attraverso partnership pubblico-private	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■		■		■
Local content				■				■	■								
Temi trasversali							■	■				■	■				■

Fonte: rielaborazione personale dei dati contenuti in Eni (2021) Relazione annuale 2020

### *Sistemi di incentivazione*

Con lo scopo di sostenere la transizione energetica socialmente equa, il Piano di Incentivazione di Lungo Termine di tipo azionario 2020-2022 (ILT) prevede uno specifico obiettivo (peso complessivo 35%), articolato su specifici traguardi connessi ai processi di decarbonizzazione, transizione energetica e all'economia circolare.

Ma i sistemi di incentivazione riguardano anche il breve periodo, nello specifico i criteri considerati per l'amministratore delegato riguardano i risultati operativi e sostenibilità dei

risultati economici: produzione idrocarburi con peso del 12,5% e la capacità installata incrementale rinnovabili con peso anch'esso del 12,5%. Inoltre un'ulteriore criterio è quello di sostenibilità ambientale e capitale umano, con due indicatori di egual peso al 12,5%: l'intensità emissioni GHG scope 1 e scope 2 equity (emissioni dirette e indirette) e Severity Incident Rate (tasso di incidenti sul posto di lavoro), complessivamente il peso dei criteri che riguardano la sostenibilità ammontano al 50%

Tali obiettivi sono declinati anche per i Dirigenti con responsabilità strategiche e per le altre risorse manageriali, affiancati da altri obiettivi di sostenibilità (ad es. relativi ai diritti umani o progetti di sviluppo locale) in coerenza con il ruolo ricoperto e con quanto previsto nel Piano Strategico.<sup>140</sup>

Figura n.24 Obiettivi di incentivazione a breve termine

TABELLA 7 – OBIETTIVI 2021 AI FINI DEL PIANO DI INCENTIVAZIONE DI BREVE TERMINE CON DIFFERIMENTO 2022

RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI (25%)	RISULTATI OPERATIVI E SOSTENIBILITÀ DEI RISULTATI ECONOMICI (25%)	SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CAPITALE UMANO (25%)	EFFICIENZA E SOLIDITÀ FINANZIARIA (25%)
<b>INDICATORI</b> Earning Before Tax (12,5%) Free Cash Flow (12,5%)	<b>INDICATORI</b> Produzione idrocarburi (12,5%) Capacità installata incrementale rinnovabili (12,5%)	<b>INDICATORI</b> Intensità emissioni GHG Scope 1 e Scope 2 equity (12,5%) Severity Incident Rate (12,5%)	<b>INDICATORI</b> ROACE adjusted (12,5%) Net Debt/EBITDA adjusted (12,5%)
<b>LEVE</b> Espansione dell'upstream Rafforzamento nel Gas & Power Resilienza nel downstream Green business	<b>LEVE</b> Modello fast track Sviluppo energie rinnovabili	<b>LEVE</b> Decarbonizzazione HSE e sostenibilità	<b>LEVE</b> Disciplina finanziaria Efficienza dei costi operativi e G&A Ottimizzazione del capitale circolante

Fonte: Eni (2021) Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti

### Consuntivazione obiettivi 2020

I risultati consuntivati per gli obiettivi 2020 assegnati all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e hanno condotto alla determinazione di un punteggio pari a 138 punti nella scala di misurazione utilizzata, che prevede un risultato target e massimo rispettivamente pari a 100 e 150 punti. La tabella sottostante riporta i pesi e il livello di risultato raggiunto da ciascun obiettivo

<sup>140</sup> <https://www.eni.com/assets/documents/ita/sostenibilita/2020/Eni-for-2020-Performance-di-sostenibilita.pdf>



Figura n.25: consuntivazione obiettivi ottenuti

TABELLA 14 – CONSUNTIVAZIONE OBIETTIVI 2020

Obiettivi di performance	Peso %	Unità di misura	Risultato	Minimo 70	Centrale 100	Massimo 130	Over performance 150	Punteggio performance	Punteggio ponderato
<b>I. Risultati economico finanziari</b>	<b>25,0</b>								<b>37,5</b>
EBT (Earning Before Tax) adjusted	12,5	€ mld	1,0					150,0	18,8
Free Cash Flow	12,5	€ mld	-0,9					150,0	18,8
<b>ii. Risultati operativi e sostenibilità dei risultati economici</b>	<b>25,0</b>								<b>31,8</b>
Produzione idrocarburi	12,5	kboed	1.733					106,0	13,3
Risorse esplorative aggiunte	12,5	m/n boe	405					148,0	18,5
<b>iii. Sostenibilità ambientale e capitale umano</b>	<b>25,0</b>								<b>31,6</b>
Severity Incident Rate (SIR) - dipendenti e contrattisti ponderato	12,5	(*)	19					132,0	16,5
Indice emissioni CO <sub>2</sub> /produzioni UPS	12,5	tCO <sub>2</sub> eq/kboe	20,0					121,0	15,1
<b>iv. Efficienza e solidità finanziaria</b>	<b>25,0</b>								<b>37,5</b>
ROACE (Return On Average Capital Employed) adjusted	12,5	%	-0,59					150,0	18,8
Net Debt/EBITDA adjusted	12,5	indice	1,74					150,0	18,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>								<b>138,4</b>

(\*) (infortuni totali registrabili ponderati per livello gravità dell'incidente/Ore lavorate) x 1.000.000.

Fonte: Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti Eni 2021

È rilevante notare come a differenza del 2021 l'obiettivo di performance "risorse esplorative aggiuntive" varierà con un indice riguardante le rinnovabili. Comunque, va osservato come i criteri sostenibilità abbiano avuto una performance peggiore rispetto ad indicatori economico finanziari.

#### 4.8 Confronto tra il campione e il report Asvis 2021

L'obiettivo di questa mia disamina dei vari report delle aziende sopra esposte è stato quello di fare un tentativo di confronto con gli obiettivi di sviluppo sostenibile ed il loro andamento nel nostro Paese, sulla base degli indicatori forniti dall'alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, riportati nel Report Asvis 2021.

Ho rappresentato questa relazione attraverso la tabella n. , la prima colonna riguarda lo stadio di avanzamento degli SDGs nel decennio compreso dal 2010 al 2020; il colore rosso sta ad indicare un allontanamento dal raggiungimento degli obiettivi fissati, in cui la situazione si aggrava anziché peggiorare, ad esempio il primo indicatore, che riguarda la lotta alla povertà, ha visto aumentare il numero assoluto di poveri anziché diminuire; il colore giallo rappresenta

né un miglioramento né un peggioramento della situazione riguardo l'obiettivo, si potrebbe comunque definire un insuccesso in quanto non si raggiungerà l'obiettivo se la situazione continuerà a rimanere stabile; il colore verde dimostra invece un miglioramento della situazione. Per due obiettivi indicati in tabella i dati sono riferiti sino al 2019, non essendo stato possibile rappresentare i dati a causa della Pandemia.


















Le altre colonne della tabella sono occupate dalle aziende analizzate nel campione, qui ho scelto di indicare con la stessa gradazione di colori selezionata per rappresentare l'andamento degli SDGs a livello nazionale, la presenza effettiva delle azioni riconducibili alla contribuzione in rapporto alla presenza degli SDGs nelle politiche aziendali. Complessivamente per le 6 società sono state individuate 107 azioni suddivise tra le varie tematiche.

Il criterio scelto per completare la tabella è stato quello di assegnare il colore rosso in quelli SDGs dove non sono presenti azioni oppure lo sono debolmente (0-2 azioni), il colore giallo indica un numero di azioni intermedie nel raggiungere quel determinato obiettivo (3-4 azioni), il verde indica invece il massimo impegno dimostrato dall'organizzazione verso l'SDG di riferimento (oltre 4 azioni). Unica deroga a questo criterio è stata di ponderare i dati presenti nei report di Ferrari, in quanto la società presenta un numero rilevante di azioni inferiore rispetto alle altre società del campione.

Quello che si riesce a dimostrare attraverso la rielaborazione è che dove la situazione è in peggioramento a livello nazionale, cioè per gli obiettivi 1-4-6-14-15-17, nelle imprese analizzate non ci sia un impegno a conciliare il miglioramento degli obiettivi attraverso azioni concrete. Fa eccezione l'obiettivo 8, di gran lunga il più considerato nei piani di sostenibilità delle imprese, questo rappresenta un contrasto in quanto la situazione è peggiorata.

Dove la situazione resta invariata o migliora, l'impegno mostrato dalle imprese ad incorporare azioni nelle tematiche sostenibili è superiore.

Tabella 8: Confronto tra azioni Imprese e obiettivi SDG asvis

	Asvis	Intesa	Unicredit	FCA	Ferrari	Enel	Eni
	Peggiora						
	Invariato						
	Migliora						
							
							
							
							
							
							
							
							
	Migliora <sup>141</sup>						
							
	Peggiora <sup>142</sup>						
							
							
							

<sup>141</sup> È stata utilizzata la fonte ASviS 2020 in quanto non monitorati nel rapporto 2021

<sup>142</sup> Ibid.

Fonte: rielaborazione personale dei dati raccolti nei bilanci di sostenibilità delle imprese contenenti il campione di studio

## CONCLUSIONE

Questa tesi, come visto nel primo capitolo ha riguardato lo sviluppo del concetto di sostenibilità dalle sue origini alle recenti iniziative prese dai governi per la lotta al cambiamento climatico, ultimo tra i quali la serie di incontri tenuti a Glasgow, con risultati parzialmente positivi per la transizione energetica limitando i combustibili fossili e la pianificazione di nuovi sistemi di trasparenza e tabelle di rendicontazione del processo di transizione più efficaci. Si è visto come l'opinione pubblica stia diventando sempre più di stimolo per le amministrazioni nell'imporre dei cambiamenti sostanziali nel modello di sviluppo delle organizzazioni. Queste trovano dunque nel tema della sostenibilità un tema fondamentale, essendo per molti aspetti "costrette" ad un cambiamento a causa delle imposizioni normative e, da un altro punto di vista, obbligate a rendere i propri prodotti e processi sostenibili per i consumatori, sempre più attenti ai propri acquisti responsabili.

Come questa sfida venga affrontata dalle aziende è discussa nel secondo capitolo, che ha per oggetto la sostenibilità implementata nel controllo di gestione. Si è mostrato come il tema del controllo si sia evoluto da una visione interna dell'azienda ad una esterna, in cui vengono considerati importanti tutti gli stakeholder connessi all'azienda. Con la trattazione dei modelli teorici di Malmi e Brown e le otto configurazioni di Gold si è anche visto come le società possono implementare la sostenibilità nella propria strategia.

Al fine di implementare le strategie in modo corretto e sostenibile il terzo capitolo ha riguardato il tema della remunerazione e i sistemi di incentivazione, che assumono un importante ruolo verso l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale, avendo questi la capacità di motivare e orientare gli individui verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Nel momento in cui i parametri ESG rientrano tra le priorità strategiche, diventa fondamentale per le aziende riuscire a adeguare i sistemi incentivanti nel pacchetto remunerativo degli executive.

Si è visto come la tendenza ad applicare i suddetti parametri tra le aziende quotate sia in costante aumento nel corso degli ultimi anni. Per la caratteristica degli indicatori ESG e la loro applicabilità anche alle PMI, è auspicabile che gli studi di rilevazione mostreranno in futuro un utilizzo diffuso di questi strumenti.

Questo elaborato si chiude con una ricerca all'interno delle Balance Scorecard delle principali aziende quotate degli indicatori di sostenibilità che compongono la parte variabile della remunerazione dei Manager, utilizzati per conseguire gli obiettivi di sostenibilità esposti all'interno dei documenti non finanziari consolidati e piani di sostenibilità. I risultati sono stati confrontati attraverso una tabella riassuntiva con lo stato di avanzamento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Da quanto evidenziato, soprattutto tra quelli obiettivi di sostenibilità che rischiano di non essere raggiunti, mostra che le imprese guardino ai bisogni della società in maniera parziale, o comunque prendano in considerazione gli obiettivi di sviluppo sostenibili considerando prioritariamente il proprio settore di appartenenza.

Potrei auspicare ad una maggior collaborazione tra il settore privato e quello pubblico per la ridefinizione di azioni coordinate utili al raggiungimento di un reale sviluppo sostenibile.

## BIBLIOGRAFIA

A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten, *Contesting the Value of the Shared Value Concept*, in "California Management Review", volume 56, n.2, 2014

Alberto Bubbio (2013) Il budget. Principi e soluzioni tecnico strutturali per tipi di impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale, i legami con la Balanced Scorecard. Il sole 24ore

Amigoni F. (1979), Sistemi di controllo direzionale. Criteri di progettazione ed impiego. Giuffrè Editore

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th edn.). Boston: McGraw-Hill.

Arjaliés D.L., Mundy J. (2013), The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective, *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 284-300.

Assolombardia (2012) Reporting integrato. Un percorso di sostenibilità a partire dalla rendicontazione. Workshop

ASVIS (2021), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile: rapporto Asvis 2018*. Disponibile in: [<http://asvis.it/rapporto-asvis/>]

Badenoch e Clark (2021) Executive compensation outlook 2021, Le retribuzioni dei vertici aziendali delle società quotate in borsa

Bagnoli L., (2010) responsabilità sociale e modelli di misurazione. Franco Angeli

Bartolomé Dey'-Tortella, Luis R. Gomez-Mejía, Julio O. de Castro, Robert M. Wiseman (2005) Incentive Alignment or Perverse Incentives? A Behavioral View of Stock Options , *Management Research*

Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet.

Bernard I. Chester (1938), *The function of the executive*, Harvard University Press

Beschorner T. (2013), Creating shared value: the one-trick pony approach, *Business Ethics Journal Review*, Vol.1, pp. 106-112. <sup>[L]</sup><sub>SEP</sub>

Bisio L. (2015) Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale, Giappichelli Editore

Bonner, S.E., Sprinkle, G.B., (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society* 27 (4/5), 303–345.

Castellani G. (2015), *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli Editore, p. 107.

Chenhall R.H. (2003), Management control systems design within its organizational context: finding from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127-168.

Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, p.7. Disponibile in: [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>]

Comoli M. (2002), I sistemi di controllo interno nella corporate governance, Egea.

Corazza L., Scagnelli S.D., Mio C. (2017), Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of

Creating Shared Value, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 24, pp. 414 - 434 e Crane A.,

Palazzo G., Spence L, Matten D. (2014), Contesting the value of ‘creating shared value’ *California Management Review*, Vol. 56 pp. 130-153 e Voltan A., Hervieux C., Mills A. (2017), Examining the win-win proposition of shared value across contexts: Implications for future application, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 26 pp. 347-368.

Cutillo G., Fontana F. (a cura di) (2015), *Manuale di Executive Compensation e Corporate Governance*, (2ed), Milano, FrancoAngeli, p.19.

D.lgs. 2 febbraio 2007, n.32

Deloitte, (2021) Non financial reporting a corporate sustainability.

Dembek K., Singh P., Bhakoo V. (2016), Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, Vol.137, No. 2, p. 240.

Drucker P. (1984), The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review*, No. 26, pp. 53-63

Elkington J. (1994) Toward the sustainable corporation, article “California management review” *embedding sustainability in a supply chain*”, *Accounting, Organizations and Society*, 2014

Enel (2021) Bilancio di sostenibilità 2020

Eni (2021) Relazione annuale 2020

Eni (2021) Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui compensi corrisposti



FCA (2021), Sustainability report 2020

Ferrari (2021) Remuneration Report 2020

Ferrari(2021) Sustainability report 2020

Ferreira A., Otley D. (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, Vol 20, No. 4, pp. 263-282.

Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A. (1985), Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting Organizations and Society*, Vol.10, No.1, pp. 35-50.

Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10 (1), 35–50.

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, *Strategic Management Journal*, pp. 1-26

Frederick W.C.,(1994) From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business and Society, in *Business&Society* vol 33.n.2

Freeman E., (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*

Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), “Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability”, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 205-223.

Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 205-223.

Gond J.P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, p. 206.

Il sole24 (2021) Controllo di gestione e sostenibilità.

Intesa San Paolo (2021) Dichiarazione Consolidata non finanziaria 2020

Intesa San Paolo (2021) Relazione sulla remunerazione 2020

ISFOL (2014) *Responsabilità sociale d'impresa: policy e pratiche*, Roma. Disponibile in: [<https://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/attivita-di-assistenza-tecnica/responsabilita-sociale-d2019impresa-policy-e-pratiche>]

J. Elkington, (2011) *Don't abandon CSR for creating shared value just yet*, in “The Guardian”

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol.3, No.4 p. 308.

Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der stede, Laura Zoni (2013). Sistemi di controllo di gestione. Pearson

Kiron D., Unruh G., N.Kruschwitz N., Reeves M., Rubel H., A.M. zum Felde, (2017), Corporate Sustainability at a Crossroads: Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times, *MIT Sloan Management Review*.

L. Michel e J.Wolfe (2019), Research Ceo Compensation, Economic police institute.

L. Spence, & L. Rinaldi, (2012) "Governmentality in accounting and accountability: A case study of embedding sustainability in a supply chain" *Accounting, Organization and Society*, Forthcoming.

La stampa, 13 ottobre 2014 *Fiat perfeziona la fusione in FCA. Oggi il debutto a Wall Street*, in *lastampa.it*

Langfield-Smith K. (1997), Management control system and strategy: a critical review, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.

Lisi I., (2013) Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale. Franco Angeli

Lisi I.E (2018), *Il sistema di programmazione e controllo della sostenibilità socio-ambientale. Profili tecnici, organizzativi e culturali*, Milano, FrancoAngeli, PDF e-book.

Lueg R., Radlach R. (2016), Managing sustainable development with management control systems: A literature review, *European Management Journal*, Vol. 34, pp. 158-171.

Maak T., Pless N.M., Voegtlin C. (2016), Business statesman or share- holder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro- foundations of political CSR, *Journal of Management Studies*, Vol. 53, pp. 463-493.

Malmi T., Brown D.A. (2008), Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Vol. 19, p. 290.

Manfroi A., Travanini A. (2019), *L'attuazione della direttiva SHRD2 e la remunerazione dei manager nelle società quotate*. Disponibile in: [<http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/societa/attuazione-della-direttiva-shrd-ii-e-la-remunerazione-dei-manager-nelle-societa-quotate>].

Mcguire J. (1963) *Business and Society* (p.144), McGraw Hill

Mercer (2019), *Studio sui compensi dei consigli di amministrazione delle società del FTSE MIB*, Settima edizione.

Mercer (2021), *Studio sui compensi dei consigli di amministrazione delle società del FTSE MIB*, nona edizione

Mio C. (2005), *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Franco Angeli

Murphy K. J., (1999), Executive compensation, *Handbook of Labor Economics*, Volume 3, cap.38, Elsevier Science

Onida P., (1971) *Economia d'azienda*, Giuffrè Editore

Otley D. (2003), "Management control and performance management: whence and whither?" *The British Accounting Review*, Vol. 35, p. 314.

Otley D. (2003), Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, Vol. 35, pp. 309-326.

Ouchi W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848 e Flamholtz E., Das T., Tsui A. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting Organizations and Society* Vol.10, No.1, pp. 35-50.

Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea, (2017), *Direttiva (UE) 2017/828 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 maggio 2017 che modifica la direttiva 2007/36/CE per quanto riguarda l'incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti*. Disponibile in: [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017L0828&from=EN>]

Rebora M. (2002), *Proprietà e controllo d'impresa. Aspetti di corporate Governance*, Giuffrè Editore.

Riccaboni, A., & Leone, E. L. (2010), Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, pp. 130-144.

Rio+20 United Nations Conference on sustainable Development (2012), *The Future We Want*, p. 1. Disponibile in: [<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>]

Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli.

SAF.Ordine dottori commercialisti Milano (2011) *Remunerare gli amministratori. Compensi Inventivi e governance*, I quaderni.

Sea MilanAirports (2021) *Sustainability report (2020)*

Sethi S.P. (1975), Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. In Carrol A.B. (1999), *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*, *Business and Society*, Vol.38, No.3, pp. 268-295.

Simons R. (1996), *Leve di controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Milano, FrancoAngeli, p. 118

Simons, R., (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting Organizations and Society* 12, 357–374.

Simons R., (1995) *“Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive . Harvard Business School Press*

Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15, 169–189

Strategia e disign del sistema di controllo (2012), Graziano Coller, Paolo Collini, M,Laura Frigotto *Strategic Renewal”*, Harvard Business School Press, 1995

Unicredit (2021) Relazione sulla Politica di Gruppo in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti

Unicredit (2021), Bilancio integrato 2020

United Nations (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Sustainable development Goals. Disponibile in: [https://www.un.org/ga/search/view\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E]

W.C. Frederick, (1986), Toward CSR3 Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs

World Commission on Environment and Development, (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Cap.1, Par.3, Punto 27. Disponibile in: [http://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0\_Brundtland\_Report-1987-Our\_Common\_Future.pdf]

Zarri F. (2009), Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione, Impronta Etica. Disponibile in: [http://www.ilmondounito.com/24%20CorporateSocialResponsability\_zarri.pdf]

Zeff, S. A. (2008). The contribution of the Harvard business school to management control, 1908–1980. *Management Accounting Research*, 20(s1), 175–208.

## SITOGRAFIA

[https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/04/28/stipendi-manager/?refresh\\_ce=1](https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/04/28/stipendi-manager/?refresh_ce=1)

<http://asvis.it/approfondimenti/208-1049/la-sfida-dei-sustainable-development-goals-per-le-ong> [2/05/2019]

[<http://www.dirittobancario.it/approfondimenti/societa/attuazione-della-direttiva-shrd-ii-e-la-remunerazione-dei-manager-nelle-societa-quotate>] [24/07/2019]

[<https://corpgov.law.harvard.edu/2018/03/29/emerging-trends-in-sp-500-pay-ratio-disclosures>] [28/08/2019]

[<https://www.ilsole24ore.com/art/stretta-incentivi-manager-063702-AEjkQ7eD>] [12/04/2019]

<http://www.assonime.it/attivita-editoriale/news/Pagine/News14062019.aspx> [13/07/2019]

<http://www.comitatoscientifico.org/temi%20SD/documents/FORMEZ%20Rio1992.pdf>

<http://www.corporateknights.com/reports/global-100> [23/05/2019]

<https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/tsr.html> [7/09/2019]

<https://asvis.it/notizie-sull-alleanza/19-9452/pandemia-e-resilienza-un-momento-di-riflessione-su-crisi-e-ripresa-sostenibile#>

<https://group.intesasanpaolo.com/it/investor-relations>

<https://quifinanza.it/soldi/differenza-stipendio-ceo-dipendenti/270391> [2/09/2019]

<https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs>

<https://www.aitr.org/wp-content/uploads/2014/04/Agenda-21.pdf>

[https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2021/04/21/ue-tasso-occupazione-cala-nel-2020-italia-resta-penultima\\_5566b1e2-5f40-4a10-8e9b-e6fc04a26ec0.html](https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2021/04/21/ue-tasso-occupazione-cala-nel-2020-italia-resta-penultima_5566b1e2-5f40-4a10-8e9b-e6fc04a26ec0.html)

<https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/Pandemia-e-resilienza-9-7-2020.pdf>

[https://www.ecomill.it/news/cop26-di-glasgow-risultati-e-novita/?gclid=EAIaIQobChMIqurUk8jh9QIVyfhRCh2xfQ4bEAAAYASAAEgLVUfD\\_BwE](https://www.ecomill.it/news/cop26-di-glasgow-risultati-e-novita/?gclid=EAIaIQobChMIqurUk8jh9QIVyfhRCh2xfQ4bEAAAYASAAEgLVUfD_BwE)

<https://www.ferrari.com/it-IT>

<https://www.fondazioneunipolis.org>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>

<https://www.morganstanley.com/spc/knowledge/managing-equity/understanding-your-awards/glossary-of-stock-plan-awards/> [19/07/2019]

<https://www.morganstanley.com/spc/knowledge/managing-equity/understanding-your-awards/restricted-stock.html> [19/07/2019]

<https://www.robecosam.com/csa/csa-benefits/> [11/09/2019]

<https://www.stellantis.com/it/archivi-fca-psa>

[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> [12/05/2019]

<https://www.unicredit.it/it/info/relazione-con-investitori.html>

<https://www.unric.org/it/agenda-2030> [8/09/2019]

<https://www.wri.org/resources/chartsgraphs/estimated-bop-market-sector-5-trillion> [24/05/2019]

Manfroi A., Travanini A. (2019), L'attuazione della direttiva SHRD2 e la remunerazione dei manager nelle società quotate.

Melin A (2018) Executive Pay, Bloomberg [<https://www.bloomberg.com/quicktake/executive-pay>] [11/09/2019]

Muller R.O., Gez M.R. (2018), Emerging trends in S&P 500 Pay Ratio Disclosure.

United Nations, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Sustainable development Goals. [[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)] [11/09/2019]