



# C.d.A. e politiche di sostenibilità III ed.

*Rapporto 2018*

A cura di:

MARCO MINCIULLO – MARIO MOLteni – LAURA FERRI – MATTEO PEDRINI – FULVIO ROSSI

*In collaborazione con*

assonime

Associazione fra le società  
italiane per azioni



## C.d.A. e politiche di sostenibilità III edizione

Rapporto 2018

Il terzo rapporto “C.d.A. e politiche di sostenibilità” – realizzato dal CSR Manager Network e dai ricercatori di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con Assonime – ha voluto fare il punto sulla considerazione data agli aspetti sociali e ambientali nei sistemi di corporate governance delle principali aziende italiane e rispondere alle seguenti domande: qual è la diffusione dei modelli alternativi di governance della sostenibilità? Come i manager della sostenibilità supportano e collaborano con il C.d.A. nella gestione delle tematiche sociali e ambientali? L’impegno del top management verso la sostenibilità è incentivato? Se sì, come? Come si posiziona l’Italia attorno a questi temi rispetto al Regno Unito?

Per rispondere a tali domande è stato somministrato un questionario alle segreterie dei C.d.A. delle principali aziende quotate in Italia (FTSE MIB), e si è proceduto all’analisi dei principali documenti pubblicati dalle stesse e da aziende comparabili del Regno Unito (FTSE 100).

### SINTESI RISULTATI PRINCIPALI

*Continua la diffusione di comitati del C.d.A. dedicati alla sostenibilità*

- È cresciuta dal 70% all’80% la quota delle aziende del FTSE-MIB (ormai 32/40) che hanno attribuito a un comitato del C.d.A. le deleghe relative alle tematiche sociali e ambientali;
- di queste, quasi 3 su 4 (23/32) hanno attribuito la responsabilità della sostenibilità a un comitato che racchiude una pluralità di deleghe (a esempio “territorio e sostenibilità”, “controllo e rischi e sostenibilità”, “nomine e sostenibilità”), ma allo stesso tempo sono cresciute le aziende che hanno costituito un comitato dedicato in modo esclusivo alla sostenibilità (da 5 a 6);
- un quarto dei comitati esistenti è stato costituito a seguito dell’entrata in vigore delle norme sull’obbligo di dichiarazione non finanziaria (DNF) per le aziende di grandi dimensioni;
- la sostenibilità è stata integrata nei modelli di governance delle aziende italiane con livelli in linea con quanto osservato nel Regno Unito (tradizionalmente concepito come d’avanguardia).

### *La relazione tra CSR manager e comitati è sempre più intensa*

Il CSR manager interagisce con sempre maggiore frequenza con i vertici aziendali, soprattutto con il Comitato responsabile per la sostenibilità, e il suo ruolo diventa cruciale quando si affrontano i rischi e le procedure legate ad aspetti sociali e ambientali.

### *Si sviluppano gli incentivi monetari connessi alla sostenibilità*

- Il 40% delle aziende FTSE-MIB ha legato parte del compenso variabile dei membri del C.d.A. alle performance socio-ambientali (16/40);
- In media la componente della retribuzione variabile legata alle performance socio-ambientali si attesta intorno al 16% per il C.d.A. e al 12% per l'A.D.

### *Una buona governance della sostenibilità favorisce maggiore trasparenza nelle dichiarazioni non finanziarie*

- In presenza di un comitato del C.d.A. responsabile della sostenibilità in modo esclusivo la DNF ha una maggiore estensione maggiore (7/22 casi con più di 150 pagine) e risulta più approfondita (10/22 casi adottano più della metà degli indicatori GRI);
- la presenza dei comitati, associata a forme di remunerazione legate alla sostenibilità, porta a produrre DNF con informazioni più complete (33% indicatori GRI vs 24%).

### **LA CRESCENTE INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA GOVERNANCE:**

La ricerca ha confermato come l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella corporate governance delle aziende italiane sia in continua evoluzione. Crescono le aziende che

attribuiscono le responsabilità sociali e ambientali collegialmente al C.d.A. o a un comitato in seno allo stesso tanto che:

- in Italia ormai 32 delle 40 aziende quotate al FTSE-MIB (80%) hanno attribuito a un comitato del C.d.A. la responsabilità per la gestione dei temi connessi alla sostenibilità;
- si registra una crescita rispetto alle 28 aziende che nel 2016 (70%) avevano un comitato, e ancor di più rispetto alle 10 aziende (25%) individuate nel 2013;
- la maggioranza dei comitati specializzati è stata creata a partire dal 2016, in parte a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate, e in parte a seguito dell'entrata in vigore delle norme sulla DNF;
- 23 aziende su 32 (71,9%) hanno assegnato la responsabilità dei temi socio ambientali a un comitato, e tra queste in larga maggioranza (17/23) ha optato per la creazione di un comitato che combini più deleghe (es. "territorio e sostenibilità", "controllo e rischi e sostenibilità", "nomine e sostenibilità"), piuttosto che creare un comitato dedicato esclusivamente alla sostenibilità (6);
- nel Regno Unito le aziende FTSE 100 con un comitato responsabile della sostenibilità sono cresciute da 58 a 59 (+1%);
- 43 aziende su 59 (72,9%) hanno assegnato la responsabilità dei temi socio ambientali a un comitato specializzato, solitamente dedicato esclusivamente alla sostenibilità (24/43);
- considerando le 40 più grandi aziende del Regno unito sono state individuate 28 aziende (70%) con un comitato, in calo rispetto alle 30 del 2016 (75%).

Si evidenzia come il processo di integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella corporate governance ha avuto una forte crescita a partire dal 2016 – anno di entrata in vigore della revisione del codice di autodisciplina delle società quotate – divenendo di fatto irreversibile. In merito alla maturità di integrazione degli aspetti di sostenibilità nella governance la situazione italiana a oggi è più sviluppata rispetto a quella osservabile nel Regno Unito. Negli ultimi anni è stato quindi colmato il divario che storicamente vedeva le aziende britanniche all'avanguardia attorno alla sostenibilità rispetto a quelle italiane.

#### IL RUOLO DEL CSR MANAGER

A seguito dell'integrazione della sostenibilità nei sistemi di corporate governance, anche il ruolo del CSR manager ha subito un'evoluzione. Oggi più del passato l'interazione tra i manager dedicati alla sostenibilità e i vertici dell'organizzazione è intensa. In particolare, il CSR manager interagisce con:

- il comitato responsabile della sostenibilità con maggiore frequenza (ogni 3-6 mesi) per la definizione degli indirizzi strategici (politiche, linee guida, piano strategico);
- l'intero C.d.A. per la valutazione dei rischi sociali e ambientali (ogni 6-12 mesi);
- l'A.D. per discutere di procedure (ogni 6 mesi).

#### LO SVILUPPO DEI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

L'indagine ha messo in evidenza una crescente diffusione dei sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità. Gli aspetti sociali e ambientali sono a oggi sempre più identificati come determinanti del successo delle aziende:

- 16 delle 40 aziende del FTSE-MIB (40%) hanno legato il compenso variabile del top management e del C.d.A. al conseguimento di risultati sociali e ambientali, in lieve crescita rispetto al 2016;
- 11 aziende delle 16 che hanno sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità pubblicano il peso attribuito alle performance socio-ambientali;
- la principale forma di retribuzione adottata è il Management by Objectives, scelto da 8 aziende (44%), a cui si sommano 3 aziende che hanno adottato altre metodologie (Incentivi di lungo termine LTI – Balanced Scorecard – Altri moltiplicatori non meglio specificati), mentre le restanti 4 non forniscono informazioni specifiche;
- in media la componente della retribuzione variabile legata alle performance socio-ambientali si attesta intorno al 16%, con un panorama variegato in cui si registrano estremi che vanno dall'1% al 25%;
- più di due terzi delle aziende che prevedono per il C.d.A. compensi legati alla sostenibilità li attribuiscono anche all'A.D., rispetto al quale il peso delle componenti legate alla sostenibilità sul compenso variabile complessivo si attesta mediamente intorno al 12%, con estremi che vanno dall'1% al 20%.

## L'IMPATTO DELLA CORPORATE GOVERNANCE SULLA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA

Una delle principali novità introdotte a riguardo della sostenibilità è stata l'attribuzione agli enti di interesse pubblico rilevanti dell'obbligo di pubblicazione annuale di una DNF. È emersa una stretta relazione tra la presenza di comitati responsabili della sostenibilità e le scelte effettuate in merito alla pubblicazione della DNF. In particolare:

- le DNF delle aziende del FTSE-MIB sono in media più estese rispetto alle altre imprese quotate (115 vs 87);
- la maggioranza delle aziende coinvolte (29 su 38) pubblica un documento autonomo, redatto con analogo perimetro del bilancio civilistico e secondo lo standard GRI (l'estensione media è di 115 pagine);
- la DNF è redatta da quasi tutte le imprese FTSE – MIB con un comitato specializzato in sostenibilità (22/23);
- in presenza di un comitato responsabile della sostenibilità in modo esclusivo la DNF è più estesa (7/22 casi hanno più di 150 pagine) e risulta più approfondita (10/22 casi adottano più della metà degli indicatori GRI);
- la presenza congiunta di comitati e sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità distingue ancor di più l'impegno nella DNF, in quanto pur con un'estensione del documento inferiore (media 84pp), si riporta il maggior numero di indicatori GRI (33% vs 24%).

## L'osservatorio

Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

Sezione 4: Quadro di sintesi

Conclusioni

- ✓ **CSR Manager Network e ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), in collaborazione con ASSONIME** proseguono il monitoraggio dell'evoluzione della **Governance della Sostenibilità** avviato con le ricerche del 2013 e 2017
- ✓ L'indagine del **2018, condotta dai ricercatori di ALTIS**, è concentrata su 3 temi:
  1. integrazione della sostenibilità nella **governance** delle principali Società quotate italiane
  2. integrazione della sostenibilità nelle politiche di **remunerazione** dei vertici aziendali
  3. coinvolgimento dei C.d.A. e dei Responsabili della CSR nell'implementazione della **DNF**

✓ **Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia**

*Domande di ricerca*

- Qual è la diffusione dei modelli di governance della sostenibilità in Italia?
- Come i manager della sostenibilità supportano e collaborano con il C.d.A. nella gestione della sostenibilità?

✓ **Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità**

*Domande di ricerca*

- Come viene incentivato l'impegno del Top Management verso la sostenibilità?
- Come sono rese note le specifiche politiche di remunerazione legate alla sostenibilità?

✓ **Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria (DNF)**

*Domande di ricerca*

- Quale il coinvolgimento dei C.d.A. e dei responsabili della sostenibilità nell'implementazione della DNF?
- Quale influenza ha la forma di governance sulla DNF?

## ANALISI DOCUMENTI AZIENDALI

- ✓ **Campione**
  - Italia: 40 aziende FTSE-MIB
  - UK: 100 aziende FTSE 100.
  
- ✓ **Documenti analizzati**
  - Relazione sulla corporate governance
  - Rapporto di sostenibilità
  - Relazione sulla remunerazione
  - Dichiarazione non finanziaria
  
- ✓ **Raccolta dati**
  - Giugno-ottobre 2018

## SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO

- ✓ **Campione**
  - Italia: FTSE-MIB
  - Partecipanti: 23/40 (57,5%)
  
- ✓ **Sezioni**
  - Sezione governance
  - Sezione remunerazione
  - Sezione dichiarazione non finanziaria
  
- ✓ **Raccolta dati**
  - Giugno-ottobre 2018

# Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

L'osservatorio

Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

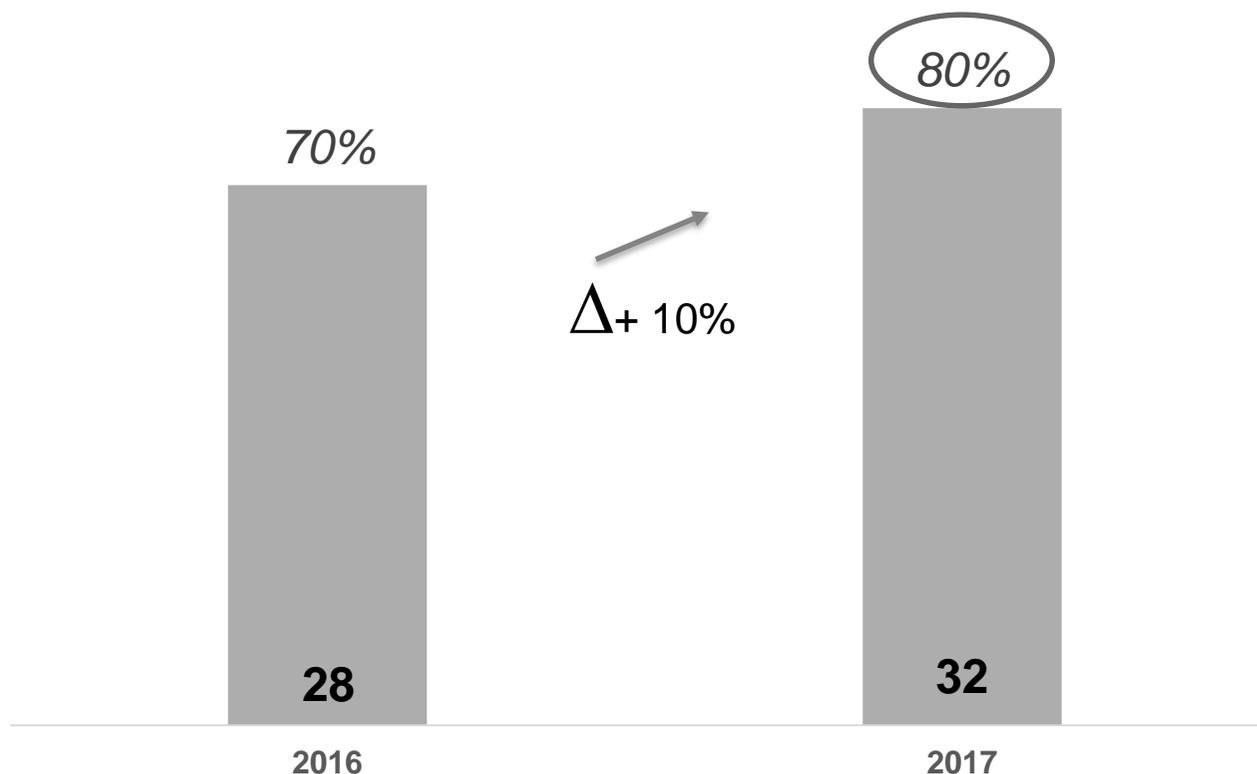
Sezione 4: Quadro di sintesi

Conclusioni

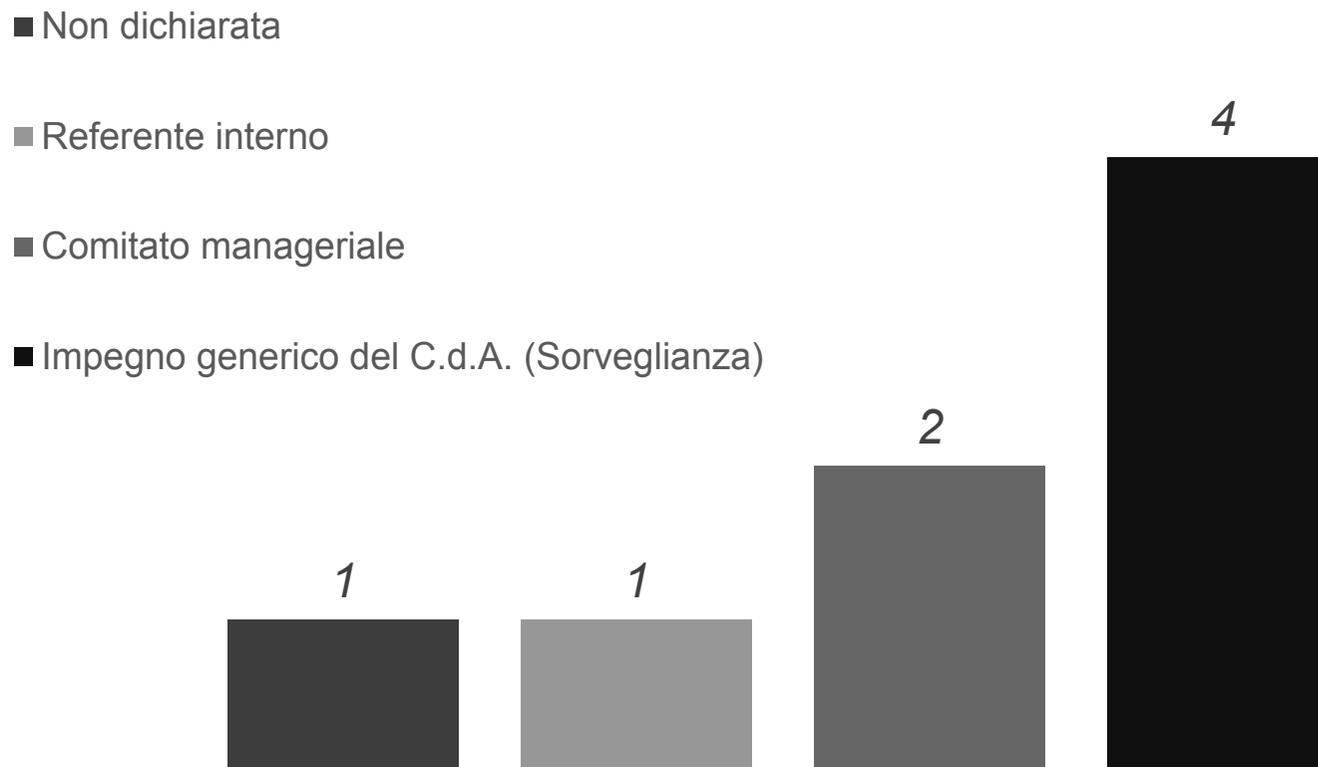
## Metodologia

Questa sezione è elaborata in base ai dati raccolti mediante:

- ✓ ANALISI DOCUMENTI AZIENDALI
  - *Campione: 40/40 (100%)* Aziende quotate **FTSE-MIB**
  - *Documenti Analizzati:*
    - Relazione sulla Corporate Governance
    - Rapporto di Sostenibilità

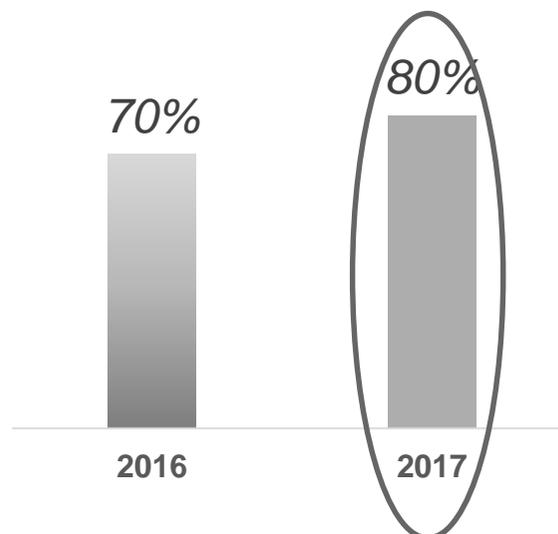


- Si considerano i comitati del C.d.A. cui sono state affidate le deleghe relative alla gestione dei temi di sostenibilità
- Cresce il numero delle aziende quotate FTSE-Mib che hanno deciso di attribuire a un **Comitato** del C.d.A. le deleghe relative alla gestione dei temi di sostenibilità
- Questo fenomeno riguarda ormai **4 imprese su 5**.

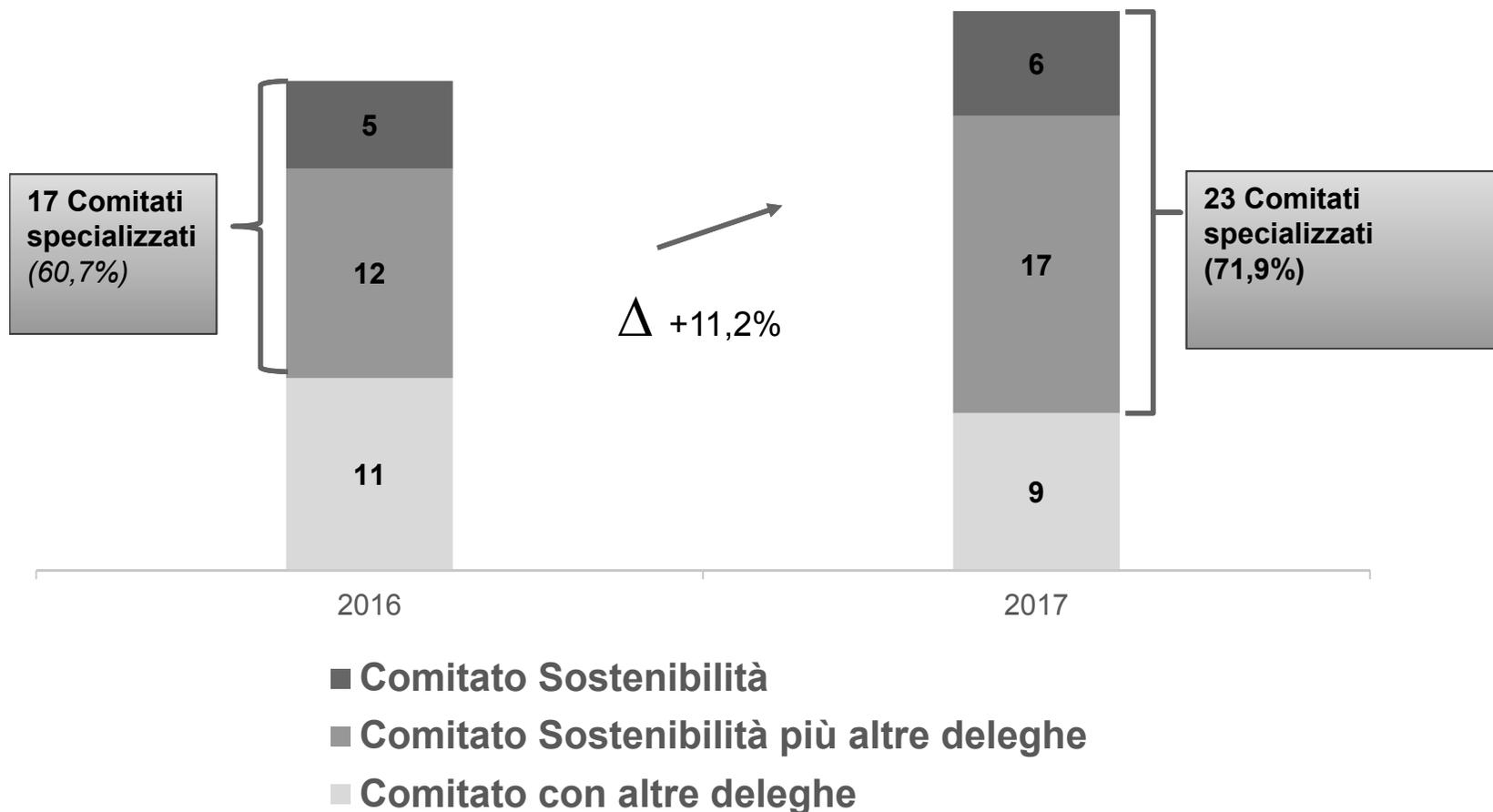


- **8** aziende FTSE MIB **non** hanno **affidato** la **delega** dei temi di Sostenibilità ad un Comitato del C.d.A.
- 4 aziende dichiarano che è l'**intero C.d.A.** a occuparsi della **sorveglianza** sui temi socio-ambientali, senza specificare come.
- In 2 aziende è un **comitato manageriale** a occuparsi di questi temi, mentre in 1 azienda si ha un solo **referente** aziendale.

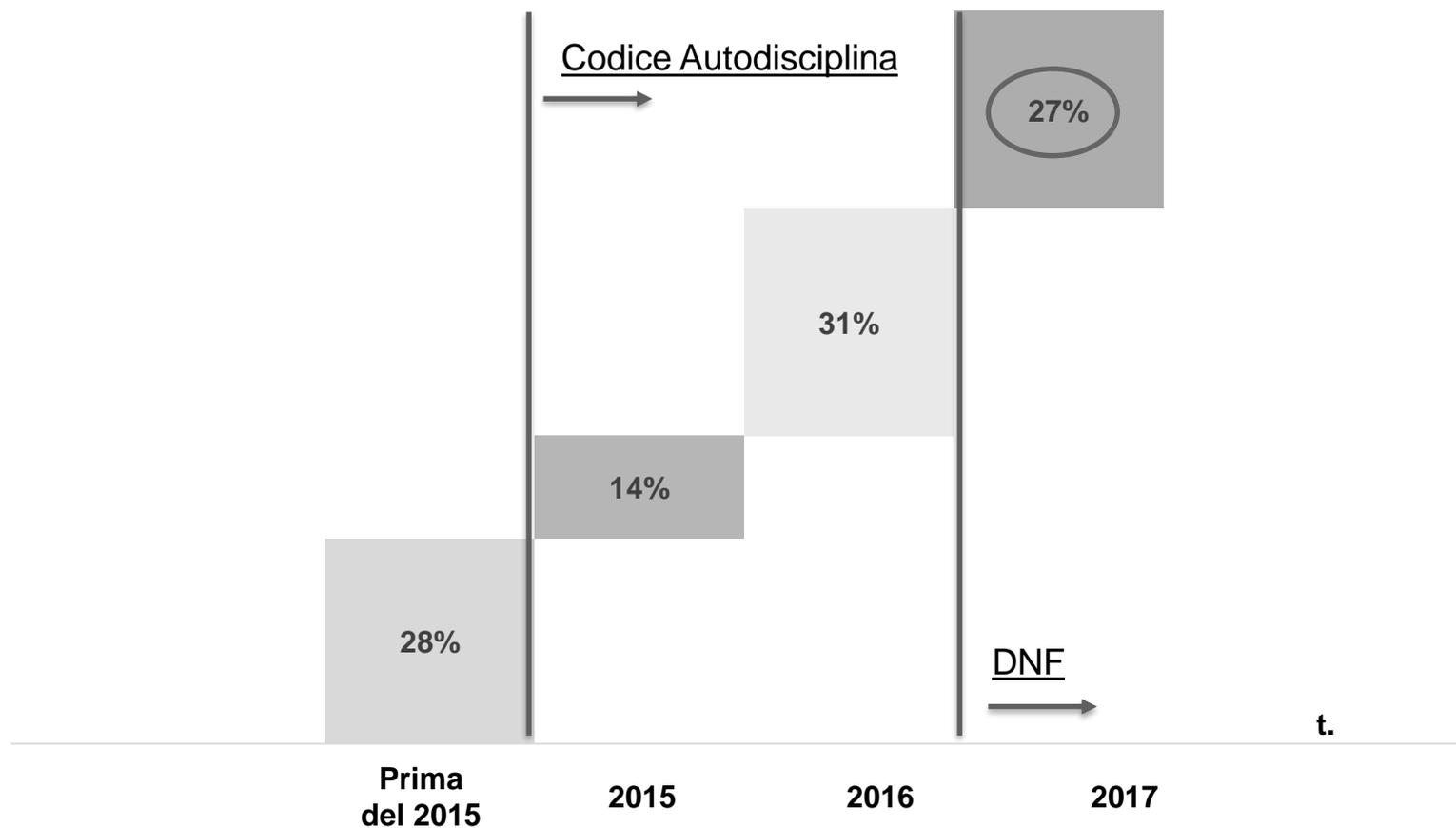
Ci concentriamo ora sulle **32** aziende  
in cui al **C.d.A.** sono state attribuite  
le **deleghe** sulla **Sostenibilità**



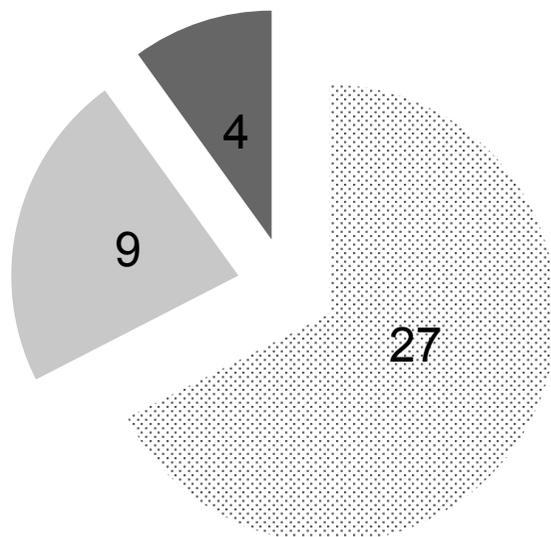
# Comitati specializzati in Sostenibilità



- Nel 2017 il 72% circa delle aziende che hanno deciso di attribuire a un comitato del C.d.A. la gestione dei temi di sostenibilità ha deciso di istituire un **comitato specializzato**.
- Sono in **aumento** i comitati che si occupano di **Sostenibilità**, soprattutto unitamente ad altre tematiche
- I comitati **con più deleghe** assumono le seguenti denominazioni: «territorio e sostenibilità»; «controllo e rischi e sostenibilità», «corporate governance e sostenibilità», «sostenibilità e scenari», «nomine e sostenibilità».



- La maggioranza dei comitati è stata creata a partire dal **2016**
- Quasi **un terzo** dei comitati **specializzati** è stato creato nel 2016, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate
- Più di **un quarto** dei comitati **specializzati** è stato creato nel 2017, a seguito dell'entrata in vigore delle norme sulla **DNF**.



Nessuno
  Graduale
  Repentino

**Legenda:**

- **Cambiamento Graduale:** Prima della creazione del Comitato esistevano forme intermedie di Governance della S. (es. supervisione del CdA/comitato manageriale)
- **Cambiamento Repentino:** Prima della creazione del Comitato non esistevano forme strutturate di Governance della S.

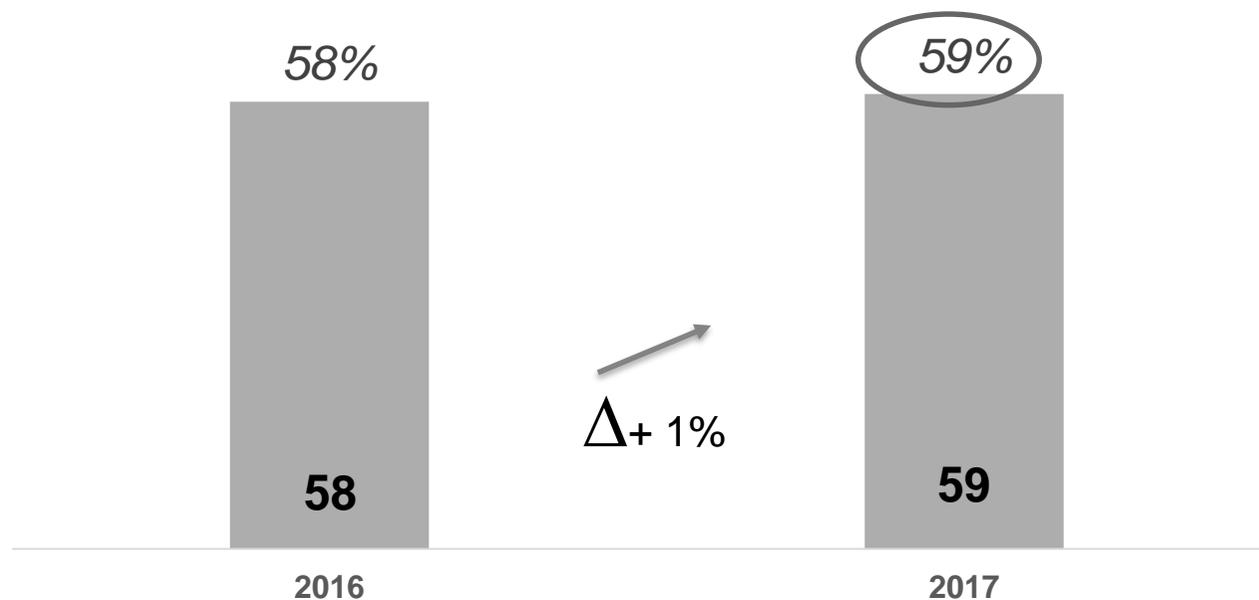
- Il cambiamento del modello di governance è avvenuto nella maggior parte dei casi in modo graduale.

### Metodologia

Questa sezione è elaborata in base ai dati raccolti mediante:

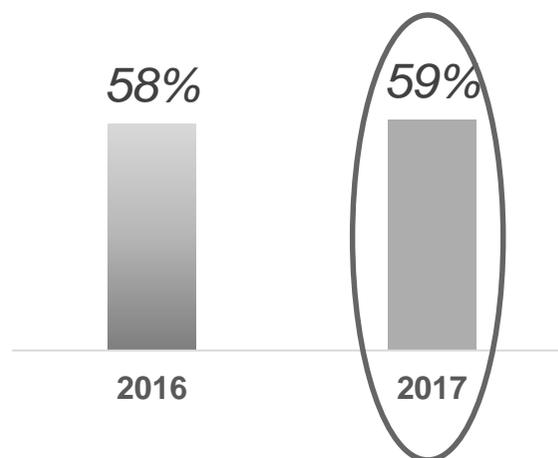
- ✓ ANALISI DOCUMENTI AZIENDALI
  - *Campione: 100/100 (100%)* Aziende quotate **FTSE-100** presso la **Borsa di Londra**
  
  - *Documenti Analizzati:*
    - Relazione sulla Corporate Governance
    - Rapporto di Sostenibilità

## Comitati con delega alla S. in UK

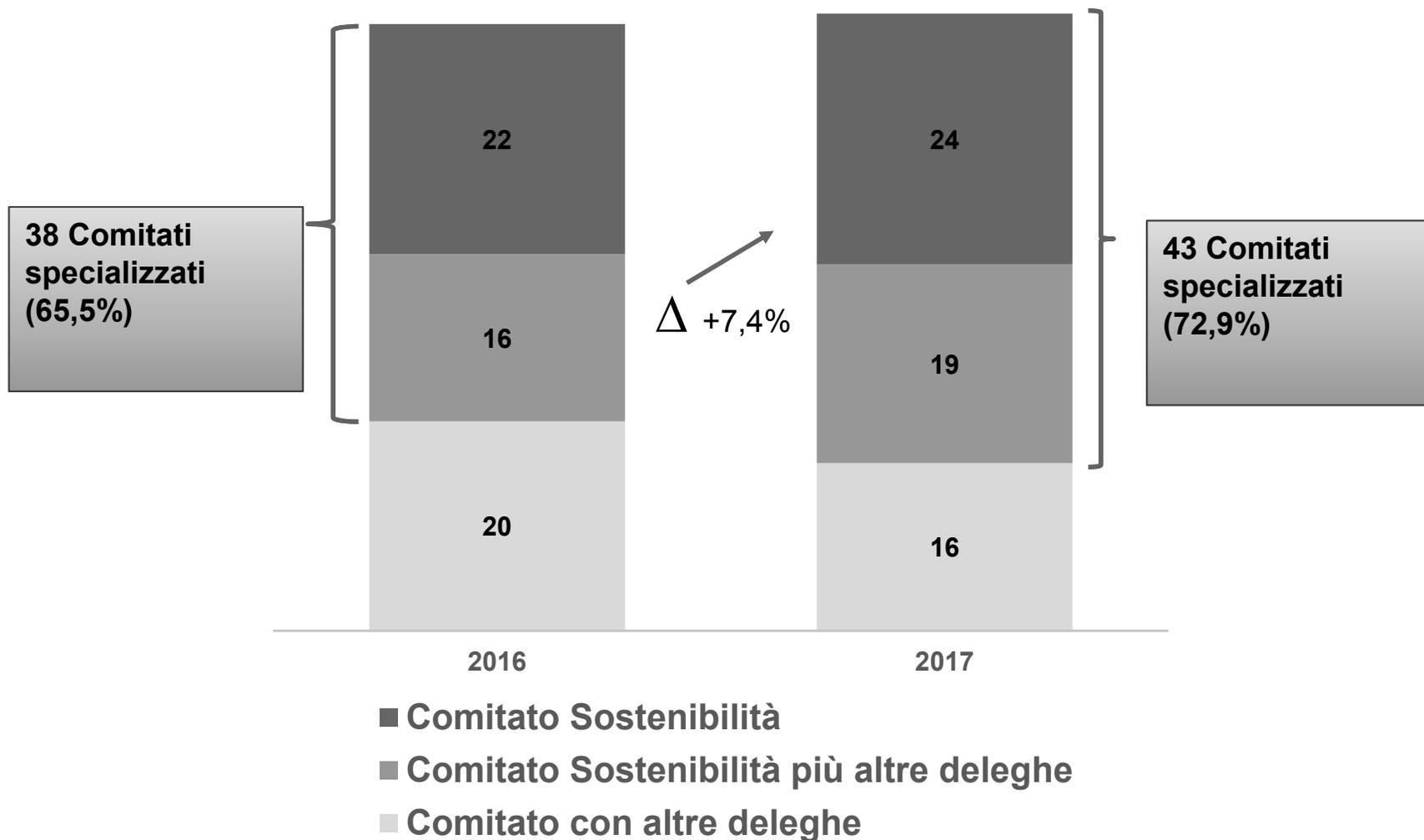


- Si considerano i comitati del C.d.A. cui sono state affidate le deleghe relative alla gestione dei temi di sostenibilità
- Cresce marginalmente il numero delle aziende quotate FTSE-100 che hanno deciso di attribuire a un **Comitato** del C.d.A. le deleghe relative alla gestione dei temi di sostenibilità
- Questo fenomeno riguarda ormai **3 imprese su 5**.

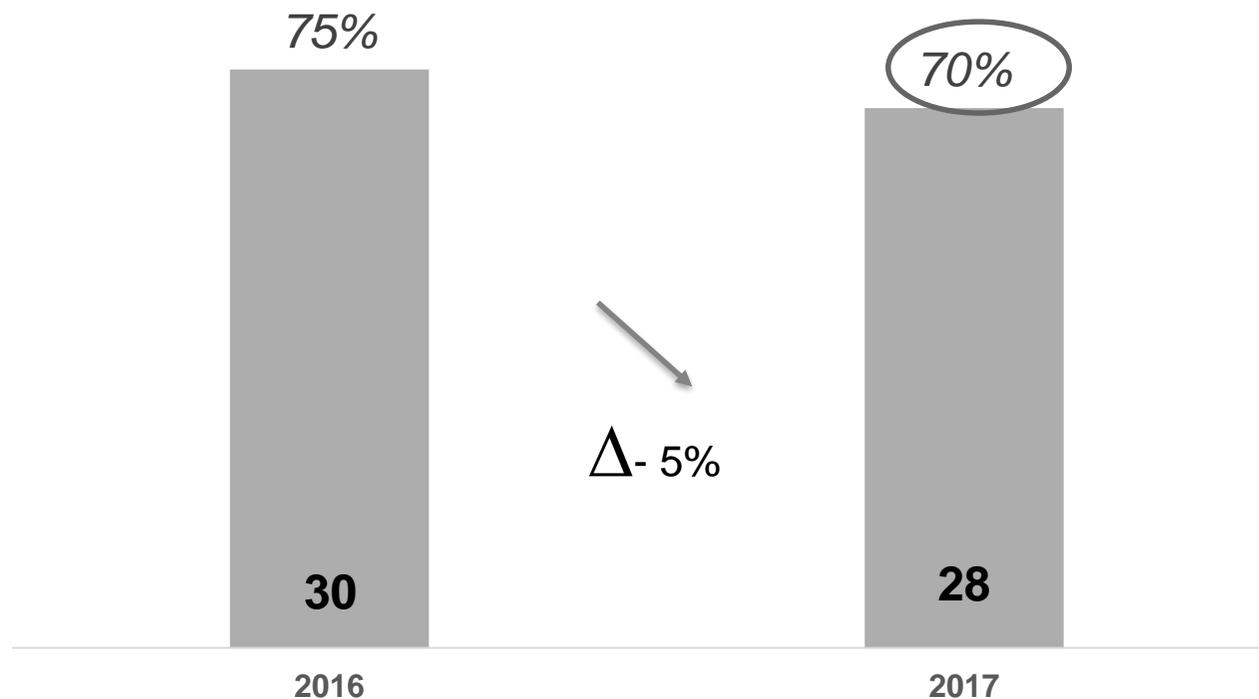
Ci concentriamo ora sulle **59** aziende **UK**  
in cui al **C.d.A.** sono state attribuite  
le **deleghe** sulla **Sostenibilità**



## Comitati specializzati in S. in UK

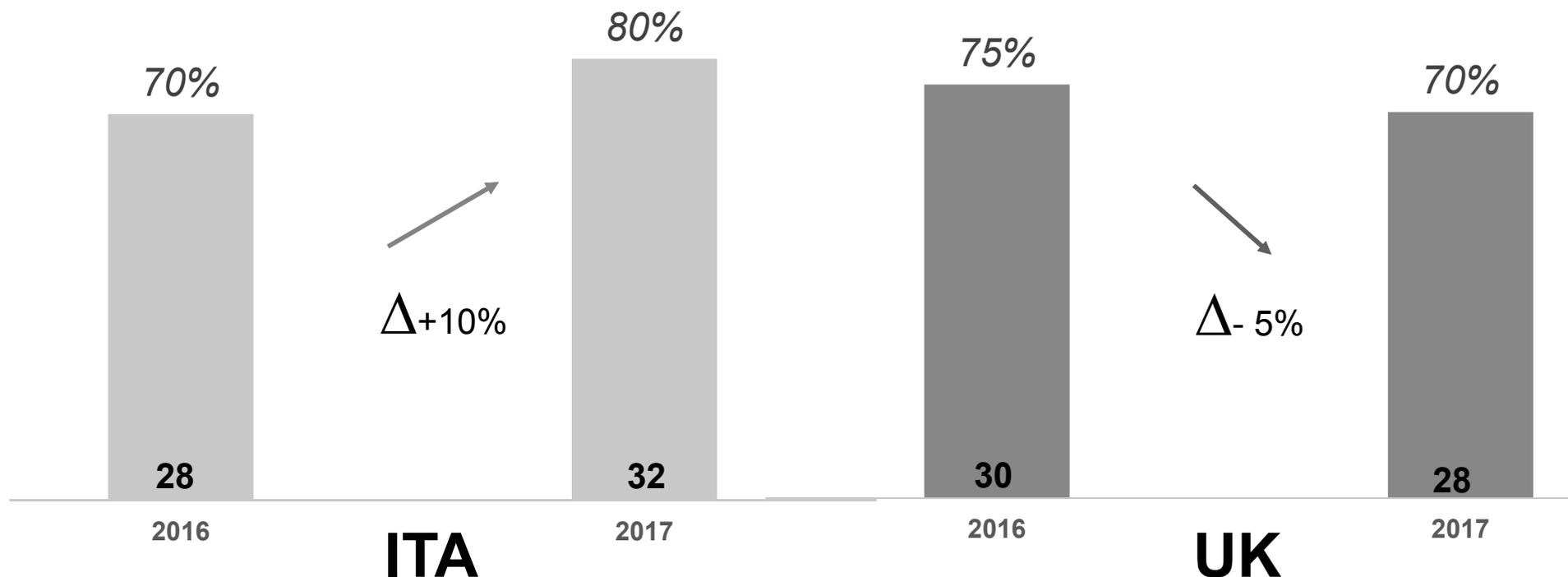


- Nel 2017 Il 73% circa delle aziende che hanno deciso di attribuire a un comitato del C.d.A. la gestione dei temi di sostenibilità ha deciso di istituire un **comitato specializzato**.
- Sono in **aumento** i comitati che si occupano **solo** di **Sostenibilità**, e che ne assumono anche la **denominazione** specifica.
- L'andamento della Governance in UK appare stabile, a confronto con la crescita registrata in Italia



- Si considerano le prime 40 imprese del FTSE-100 per capitalizzazione
- Si riduce marginalmente il numero delle aziende quotate FTSE-100 che hanno deciso di attribuire a un **Comitato** del C.d.A. le deleghe relative alla gestione dei temi di sostenibilità
- Questo fenomeno riguarda **7 imprese su 10**.

## Comitati con delega alla S. – Italia vs UK



- Si comparano le imprese FTSE MIB con le prime 40 imprese del FTSE-100 per capitalizzazione
- La crescente **regolamentazione** ha **ribaltato** i rapporti di forza tra Italia e UK. L'Italia oggi vede **più imprese** all'avanguardia sul tema tra le prime 40 quotate.
- Nel Regno Unito sono più diffuse altre **forme intermedie** di Governance della S. (Comitato Manageriale, Impegno generico del Board)

## Metodologia

Questa sezione è elaborata in base ai dati raccolti mediante:

- ✓ SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO
  - *Campione*: **23/40 (58%)** Aziende quotate **FTSE-MIB**
  - *Somministrazione*: Questionario **online**
  - *Intervistati*: **CSR Manager/Responsabile Sostenibilità**

Attività	Frequenza interazione del CSR Manager con C.d.A., Comitato e A.D.					
	Mai	12	6	3	2	1
<u>Frequenza/mesi →</u>						
1. Esame/approvazione di politiche e linee guida						
2. Esame/approvazione di piano e obiettivi di Sostenibilità						
3. Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di Sostenibilità						
4. Esame/approvazione indirizzi per le iniziative filantropiche						
5. Esame/approvazione matrice di materialità						
6. Esame/valutazione dei rischi connessi con la Sostenibilità						
7. Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di Sostenibilità						
8. Monitoraggio posizionamento sulla Sostenibilità nei mercati finanziari						
9. Monitoraggio relazioni con gli stakeholders						
10. Formulazione pareri su temi di Sostenibilità, su richiesta						

- Questa tabella fornisce i dati relativi all'interazione tra **CSR manager** e **Vertici aziendali** in merito a specifiche **attività** legate alla **Sostenibilità**
- La tabella indica in media ogni quanti mesi sono avvenute tali interazioni
- Sono state analizzate dieci attività, di cui:
  - 1-2-3 Attività Strategiche
  - 4-5 Attività Operative
  - 6-7-8-9 Attività di Monitoraggio
  - 10 Attività consultiva

Attività	Frequenza interazione del CSR Manager con il C.d.A.					
	Frequenza/mesi →	Mai	12	6	3	2
1. Esame/approvazione di politiche e linee guida	13,7%	72,7%	9,1%	4,5%	-	-
2. Esame/approvazione di piano e obiettivi di Sostenibilità	22,9%	63,6%	4,5%	4,5%	4,5%	-
3. Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di Sostenibilità	27,3%	50,0%	4,5%	13,7%	4,5%	-
4. Esame/approvazione indirizzi per le iniziative filantropiche	50%	27,3%	4,5%	13,6%	4,5%	-
5. Esame/approvazione matrice di materialità	9,2%	77,3%	4,5%	4,5%	--	4,5%
6. Esame/valutazione dei rischi connessi con la Sostenibilità	22,8%	40,9%	13,6%	22,7%	-	-
7. Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di Sostenibilità	22,7%	59,1%	9,1%	9,1%	-	-
8. Monitoraggio posizionamento sulla Sostenibilità nei mercati finanziari	40,9%	40,9%	9,1%	9,1%	-	-
9. Monitoraggio relazioni con gli stakeholders	45,5%	36,4%	4,5%	13,6%	-	-
10. Formulazione pareri su temi di Sostenibilità, su richiesta	31,8%	45,5%	9,1%	13,6%	-	-

- Esiste interazione tra **CSR manager** e **C.d.A.**
- Il **CSR manager** interagisce con l'intero **C.d.A.** tipicamente una volta l'anno.
- Le attività **strategiche** e di **monitoraggio** sono quelle in cui il CSR M. è maggiormente coinvolto.

Attività	Frequenza interazione del CSR Manager con il Comitato con delega alla Sostenibilità					
	Frequenza/mesi →	Mai	12	6	3	2
1. Esame/approvazione di politiche e linee guida	9,8%	74,5%	5,9%	9,8%	-	-
2. Esame/approvazione di piano e obiettivi di Sostenibilità	19,2%	57,4%	4,3%	10,6%	8,5%	-
3. Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di Sostenibilità	25,0%	47,5%	7,5%	20,0%	0,0%	-
4. Esame/approvazione indirizzi per le iniziative filantropiche	11,2%	37,0%	0,0%	40,7%	11,1%	-
5. Esame/approvazione matrice di materialità	7,7%	66,7%	0,0%	12,8%	-	12,8%
6. Esame/valutazione dei rischi connessi con la Sostenibilità	15,8%	42,1%	7,9%	34,2%	-	-
7. Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di Sostenibilità	15,5%	55,6%	11,1%	17,8%	-	-
8. Monitoraggio posizionamento sulla Sostenibilità nei mercati finanziari	28,7%	45,2%	7,1%	19,0%	-	-
9. Monitoraggio relazioni con gli stakeholders	39,0%	31,7%	4,9%	24,4%	-	-
10. Formulazione pareri su temi di Sostenibilità, su richiesta	20,0%	50,0%	8,0%	22,0%	-	-

- Il **CSR manager** interagisce con il Comitato una volta l'anno per **temi strategici**.
- Più **frequente** l'interazione su monitoraggio **rischi** e iniziative **filantropiche**.
- La matrice di **materialità** in alcune aziende richiede un'interazione **costante**.

Attività	Frequenza interazione del CSR Manager con l'A.D.					
	<u>Frequenza/mesi →</u>	Mai	12	6	3	2
1. Esame/approvazione di politiche e linee guida	2,7%	75,7%	16,2%	5,4%	-	-
2. Esame/approvazione di piano e obiettivi di Sostenibilità	13,3%	66,7%	10,0%	6,7%	3,3%	-
3. Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di Sostenibilità	23,1%	44,2%	3,8%	21,2%	7,7%	-
4. Esame/approvazione indirizzi per le iniziative filantropiche	32,2%	25,8%	9,7%	19,4%	12,9%	-
5. Esame/approvazione matrice di materialità	11,5%	80,8%	0,0%	7,7%	-	-
6. Esame/valutazione dei rischi connessi con la Sostenibilità	6,2%	40,6%	6,3%	46,9%	-	-
7. Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di Sostenibilità	18,0%	51,3%	17,9%	12,8%	-	-
8. Monitoraggio posizionamento sulla Sostenibilità nei mercati finanziari	33,3%	41,7%	11,1%	13,9%	-	-
9. Monitoraggio relazioni con gli stakeholders	42,9%	25,7%	5,7%	25,7%	-	-
10. Formulazione pareri su temi di Sostenibilità, su richiesta	25,6%	43,6%	10,3%	20,5%	-	-

- Il **CSR manager** interagisce con l'A.D. una volta l'anno per **temi strategici**.
- Il **monitoraggio rischi** è oggetto di frequenti interazioni.
- In circa 1 azienda su 4 il CSR Manager collabora frequentemente su **monitoraggio Stakeholders** e ha un ruolo **consultivo**.

Frequenza interazione del CSR Manager	C.d.A.	Comitato con delega alla Sostenibilità	A.D.
1. Esame/approvazione di politiche e linee guida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelle prossime slides viene presentato un quadro di sintesi delle interazioni tra vertici aziendali e <b>CSR Manager</b>.</li> <li>• Per ogni <b>attività</b> viene indicato:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– il <b>numero</b> di imprese in cui si sono verificate le <b>interazioni</b>;</li> <li>– la <b>frequenza media</b> delle <b>interazioni</b> con i <b>vertici</b> aziendali.</li> </ul> </li> </ul>		
2. Esame/approvazione di piano e obiettivi di Sostenibilità			
3. Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di Sostenibilità			
4. Esame/approvazione indirizzi per le iniziative filantropiche			
5. Esame/approvazione matrice di materialità			
6. Esame/valutazione dei rischi connessi con la Sostenibilità			
7. Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di Sostenibilità			
8. Monitoraggio posizionamento sulla Sostenibilità nei mercati finanziari			
9. Monitoraggio relazioni con gli stakeholders			
10. Formulazione pareri su temi di Sostenibilità, su richiesta			

<i>% CSR manager delle imprese FTSE MIB che interagisce con:</i>	<i>C.d.A.</i>	<i>Comitato con delega alla Sostenibilità</i>	<i>A.D.</i>
<i>TEMI</i>			
Esame/approvazione di politiche e linee guida	86,3%	90,2%	97,3%
Esame/approvazione di piano e obiettivi di S.	77,1%	80,8%	86,7%
Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di S.	72,7%	75,0%	76,9%
Esame/approvazione degli indirizzi per le iniziative filantropiche	49,9%	88,8%	67,8%
Esame/approvazione matrice di materialità	90,8%	92,3%	88,5%
Esame/valutazione dei rischi connessi con i temi di S.	54,5%	84,2%	93,8%
Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di S.	77,3%	84,5%	82,0%
Monitoraggio posizionamento su temi di S. nei mercati fin.	59,1%	71,3%	66,7%
Monitoraggio relazioni con gli stakeholders	54,5%	61,0%	57,1%
Formulazione pareri su temi di S., su richiesta	68,2%	80,0%	74,4%

- In molte imprese il **CSR Manager** interagisce con il **C.d.A.** per discutere la matrice di materialità.
- L'interazione tra **CSR Manager** e **Comitato** avviene in molte aziende e riguarda più temi.
- In quasi tutte le imprese il **CSR Manager** discute di rischi socio-ambientali con l' **A.D.**

Frequenza interazione del CSR Manager	<i>C.d.A.</i>	<i>Comitato con delega alla Sostenibilità</i>	<i>A.D.</i>
Esame/approvazione di politiche e linee guida	1 volta l'anno	Ogni 3-6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Esame/approvazione di piano e obiettivi di S.	1 volta l'anno	Ogni 3-6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di S.	1 volta l'anno	Ogni 3-6 mesi	Ogni 6 mesi
Esame/approvazione degli indirizzi per le iniziative filantropiche	1 volta l'anno	1 volta l'anno	Ogni 6-12 mesi
Esame/approvazione matrice di materialità	1 volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Esame/valutazione dei rischi connessi con i temi di S.	Ogni 6-12 mesi	Ogni 6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di S.	1 volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Monitoraggio posizionamento su temi di S. nei mercati fin.	1 volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Monitoraggio relazioni con gli stakeholders	1 volta l'anno	Ogni 6 mesi	Ogni 6-12 mesi
Formulazione pareri su temi di S., su richiesta	1 volta l'anno	Ogni 3-6 mesi	Ogni 6-12 mesi

- In media il **CSR Manager** interagisce con il Comitato ogni **3-6 mesi** per questioni **strategiche**.
- La frequenza di incontri tra **CSR Manager** e **C.d.A.** aumenta solo quando si discute di rischi.
- La frequenza di incontri tra **CSR Manager** e **A.D.** aumenta solo quando si discute di procedure.

Attività	Interlocutore
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nella prossima slide vengono presentate le attività in cui il <b>CSR Manager</b> ritiene di aver <b>influenzato</b> maggiormente i <b>vertici</b> aziendali.</li> <li>• Per ogni <b>attività</b> viene indicato l'<b>interlocutore</b> su cui il <b>CSR Manager</b> ritiene di aver esercitato maggiormente la propria <b>influenza</b>.</li> </ul>	

Attività	Interlocutore
<i>Esame/approvazione matrice di materialità</i>	C.d.A./Comitato / A.D.
<i>Esame/approvazione di politiche e linee guida</i>	Comitato / A.D.
<i>Esame/approvazione del piano e degli obiettivi di Sostenibilità</i>	Comitato / A.D.
<i>Esame/valutazione dei rischi connessi con i temi di S.</i>	C.d.A./Comitato
<i>Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di S.</i>	Comitato

- Il **CSR Manager** collabora **efficacemente** con il **Comitato** su tutti i **temi principali**.
- Il **CSR Manager** coinvolge **tutti i vertici** aziendali per esaminare/approvare la **matrice di materialità**.
- Il **CSR Manager** collabora **efficacemente** con l'**A.D.** per supportarlo nella **pianificazione**, e con l'intero **C.d.A.** sull'esame/valutazione dei **rischi**.

## Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

L'osservatorio

Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

Sezione 4: Quadro di sintesi

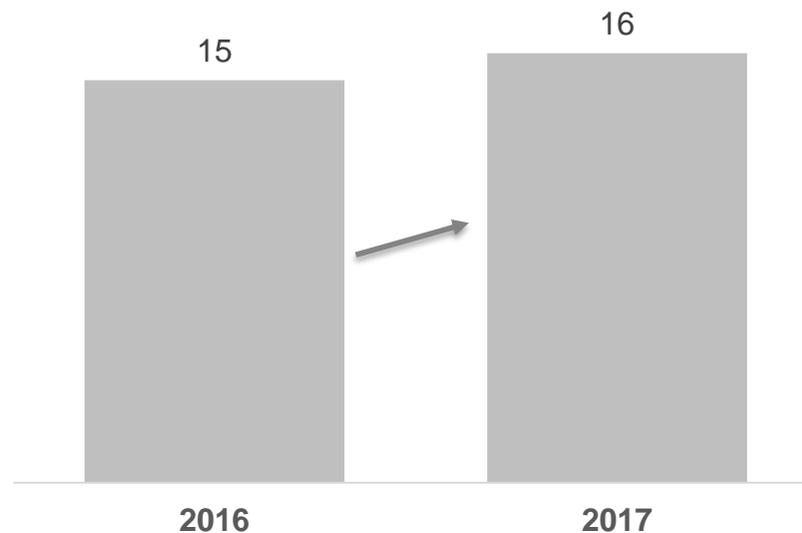
Conclusioni

## Metodologia

Questa sezione è elaborata in base ai dati raccolti mediante:

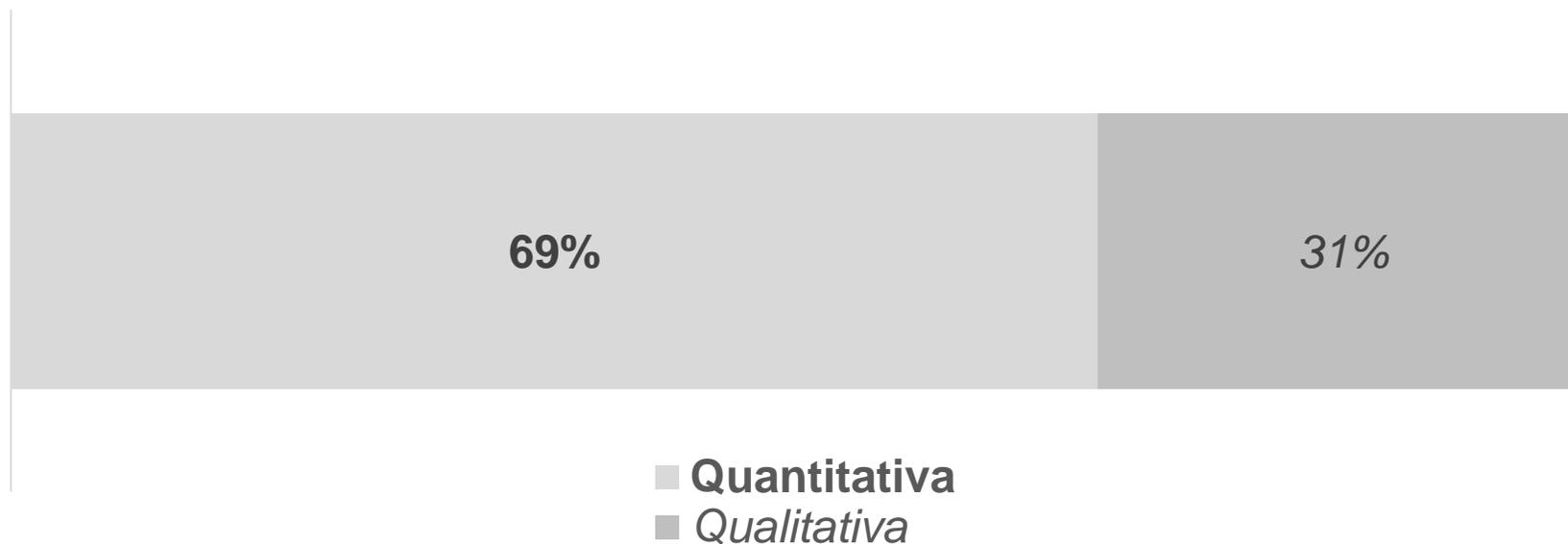
- ✓ ANALISI DOCUMENTI AZIENDALI
  - *Campione: 40/40 (100%)* Aziende quotate **FTSE-MIB**
  - *Documenti Analizzati:*
    - Relazione sulla Remunerazione
    - Rapporto di Sostenibilità
- ✓ SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO
  - *Campione: 23/40 (58%)* Aziende quotate **FTSE-MIB**
  - *Somministrazione:* Questionario **online**
  - *Intervistati:* **CSR Manager/Responsabile Sostenibilità**

- ✓ Aziende **FTSE-MIB** con **compenso variabile** dei consiglieri **esecutivi** legato alle Performance **socio-ambientali**



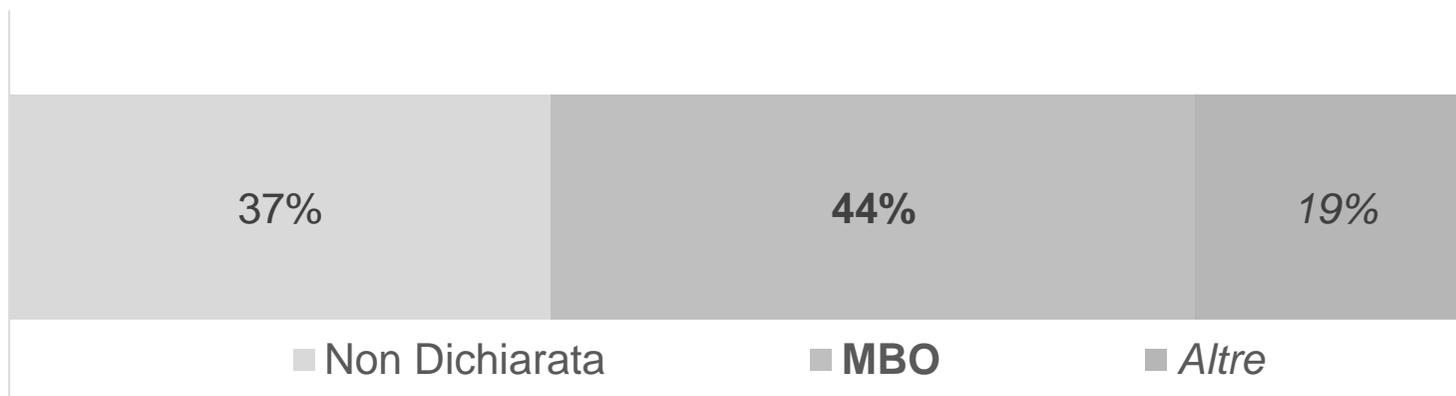
- Il **40%** delle aziende **FTSE-MIB** ha legato parte del **compenso variabile** dei membri del **CdA** alle **performance socio-ambientali**

- ✓ In quale forma viene comunicata la tipologia di compenso legato alle performance socio-ambientali (*Qualitativa o Quantitativa*)

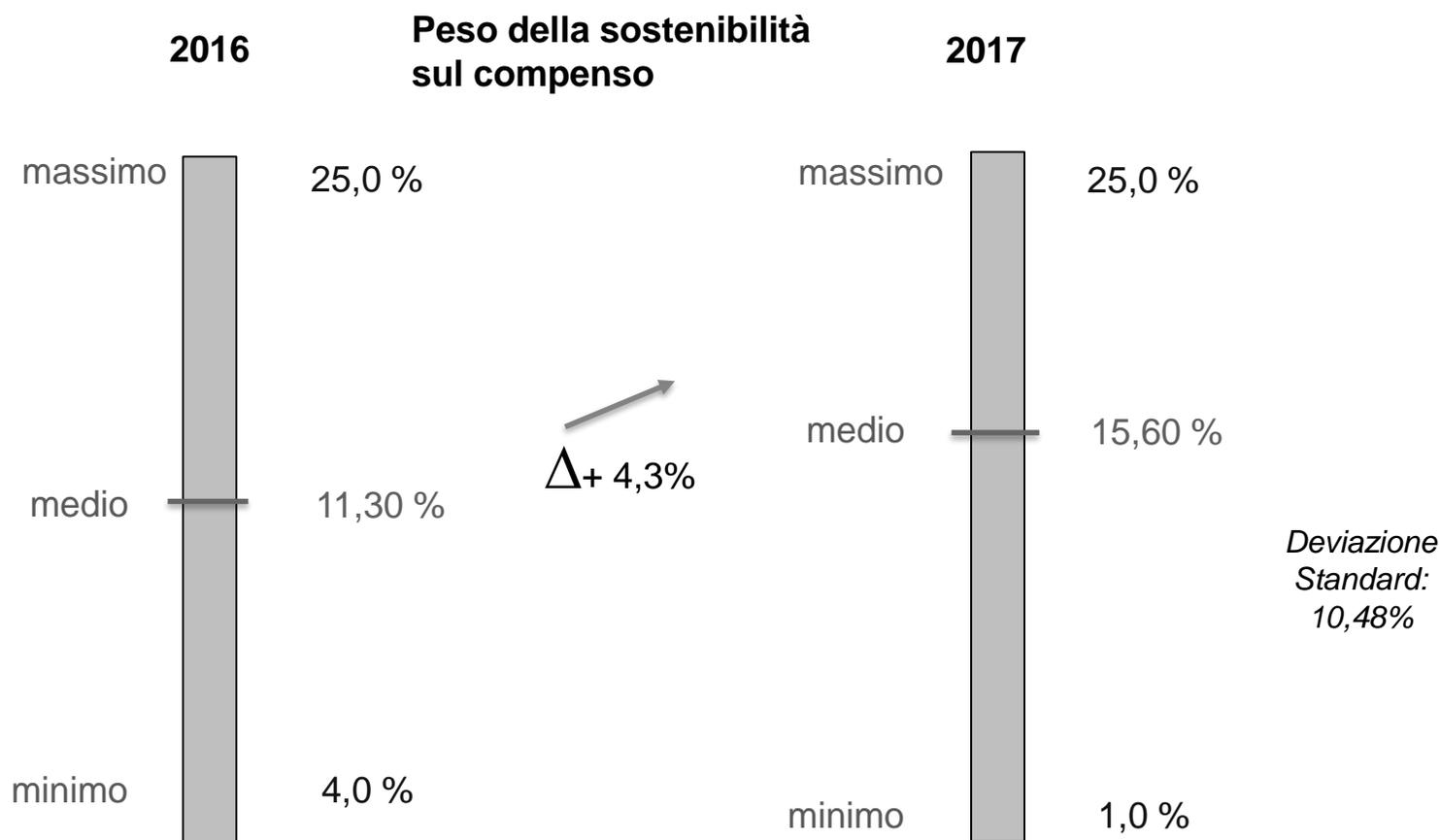


- **Più dei due terzi** di queste aziende **riportano esplicitamente** nella relazione sulla remunerazione il peso delle **performance** socio-ambientali in forma **quantitativa**.

- ✓ In quale **forma** di retribuzione variabile è inserito il **compenso** legato alle **performance socio-ambientali**?



- In **quasi due terzi** delle aziende che prevedono una **remunerazione** specifica legata alle **performance** socio-ambientali la **forma** di retribuzione variabile è dichiarata esplicitamente.
- La principale **forma** di retribuzione adottata è il **Management by Objectives (MBO)**.
- Le **altre forme** adottate includono:
  - Incentivi di lungo termine (**LTI**);
  - **Balanced Scorecard**;
  - Altri **moltiplicatori** non meglio specificati.

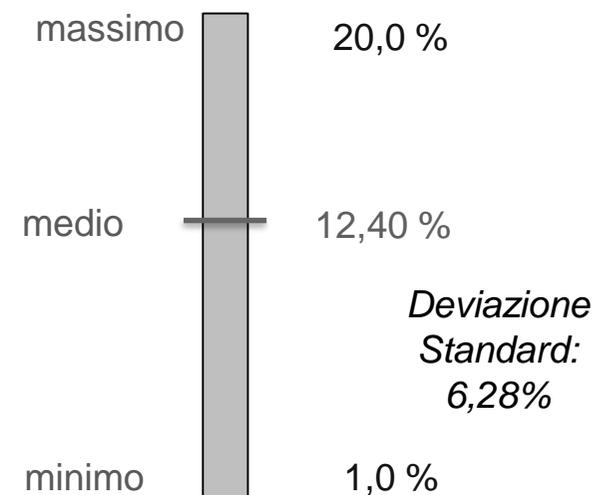


- In media la componente della **retribuzione variabile** legata alle **performance socio-ambientali** si attesta intorno al **16%**, in crescita rispetto al 2016.
- La **dispersione** dei valori è **molto alta**, con **estremi** che vanno da **1% a 25%**.

- ✓ Aziende **FTSE-MIB** con **compenso** variabile dell' **A.D.** (incluso A.D./D.G.) legato a performance **socio-ambientali**



- ✓ **Peso della Sostenibilità** sul compenso variabile dell'A.D.



- Oltre **due terzi** delle aziende che prevedono **compensi** legati alla Sostenibilità per il **CdA** li attribuiscono **anche** all'**AD**, incluso quando cumula la carica di **DG**.
- In media il peso della **Sostenibilità** sul compenso **variabile** dell'A.D. si attesta intorno al **12%**, anche se la **dispersione** dei valori è **molto alta**, con **estremi** che vanno da **1% a 20%**.

## Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

L'osservatorio

Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

Sezione 4: Quadro di sintesi

Conclusioni

### Metodologia

Questa sezione è elaborata in base ai dati raccolti mediante:

- ✓ SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO
  - *Campione:* **23/40 (58%)** Aziende quotate **FTSE-MIB**
  - *Somministrazione:* Questionario **online**
  - *Intervistati:* **CSR Manager/Responsabile Sostenibilità**

Attività	<b>Coinvolgimento</b> <i>(1 = basso coinvolgimento 5 = alto coinvolgimento)</i>
Approvazione dei temi rilevanti	
Definizione di eventuali priorità di miglioramento	
Analisi e commento dei risultati	
Definizione dei temi rilevanti (analisi di materialità)	
Identificazione degli standard da adottare	
Identificazione degli indicatori	

- Nella prossima slide vengono presentate le attività in cui il **CdA** è stato **coinvolto** nel processo di redazione della **Dichiarazione Non Finanziaria**.
- Per ogni **attività** viene indicato il livello di coinvolgimento del CdA percepito dal **CSR Manager** su una scala da 1 a 5 (1 = basso coinvolgimento; 5 = alto coinvolgimento).

Attività	Coinvolgimento (1 = basso coinvolgimento 5 = alto coinvolgimento)
Approvazione dei temi rilevanti	3,7
Definizione di eventuali priorità di miglioramento	3,3
Analisi e commento dei risultati	3,2
Definizione dei temi rilevanti (analisi di materialità)	3
Identificazione degli standard da adottare	2,4
Identificazione degli indicatori	2

- Nel processo di redazione della **DNF** il **C.d.A.** è stato maggiormente **coinvolto** nell'approvazione dei **temi rilevanti**.
- Significativo anche il **coinvolgimento** nelle fasi di **commento** e **discussione** delle **implicazioni**.

<b>Attività</b>	<b><i>Interlocutore Coinvolto</i></b>
Approvazione dei temi rilevanti	
Definizione di eventuali priorità di miglioramento	
Analisi e commento dei risultati	
Definizione dei temi rilevanti (analisi di materialità)	
Identificazione degli standard da adottare	
Identificazione degli indicatori	

- Nella prossima slide vengono presentate le attività in cui i vertici aziendali (AD, CFO) sono stati **coinvolti** nel processo di redazione della **DNF**
- Per ogni **attività** viene indicata la figura maggiormente coinvolta

- ✓ Principale interlocutore interno coinvolto nella redazione della DNF



- ✓ Principale interlocutore interno coinvolto nella attività legate alla DNF

Attività	Interlocutore Coinvolto
Approvazione dei temi rilevanti	<b>74% A.D.</b> / 26% C.F.O.
Definizione di eventuali priorità di miglioramento	<b>66% A.D.</b> / 34% C.F.O.
Analisi e commento dei risultati	<b>62% A.D.</b> / 38% C.F.O.
Definizione dei temi rilevanti (analisi di materialità)	<b>50% A.D.</b> / <b>50% C.F.O.</b>
Identificazione degli standard da adottare	37% A.D. / <b>63% C.F.O.</b>
Identificazione degli indicatori	17% A.D. / <b>83% C.F.O.</b>

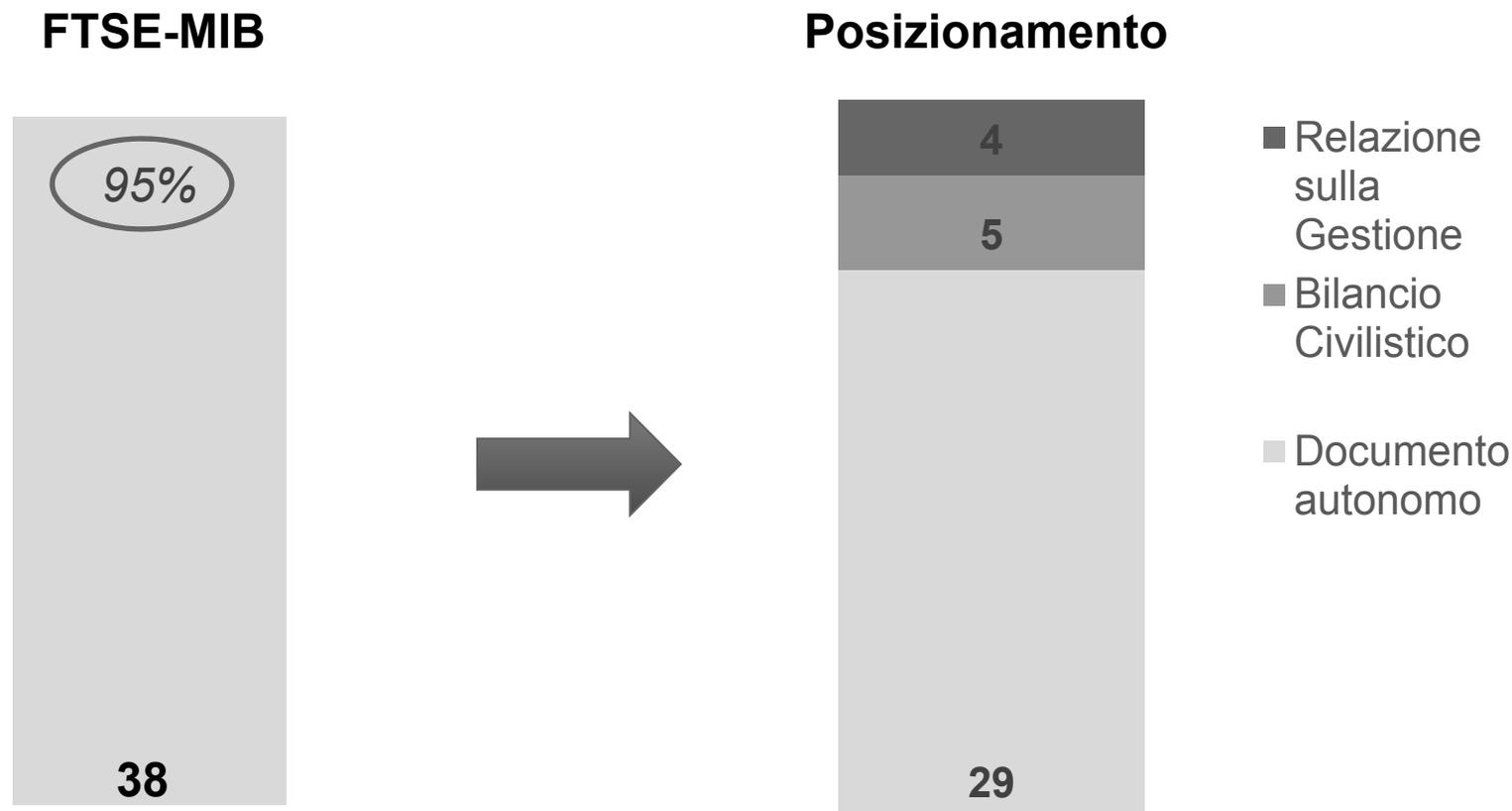
- L'**A.D.** in due casi su tre è stato il punto di **riferimento interno** per la stesura della **DNF**.
- L'**A.D.** è più **coinvolto** nella pianificazione, il **C.F.O.** negli aspetti tecnici.

### Metodologia

Questa sezione è elaborata in base ai dati raccolti mediante:

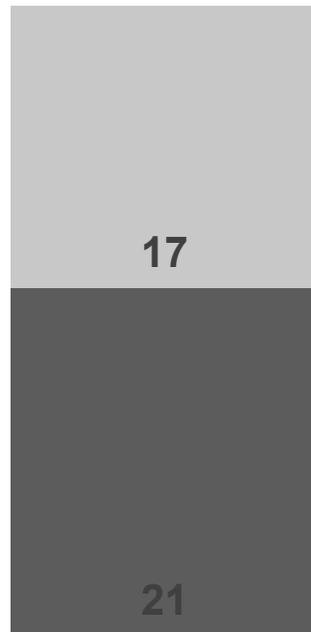
- ✓ ANALISI DOCUMENTI AZIENDALI
  - *Campione: 40/40 (100%)* Aziende quotate **FTSE-MIB**
  - *Documenti Analizzati:*
    - Dichiarazione Non Finanziaria

# Dichiarazione Non Finanziaria



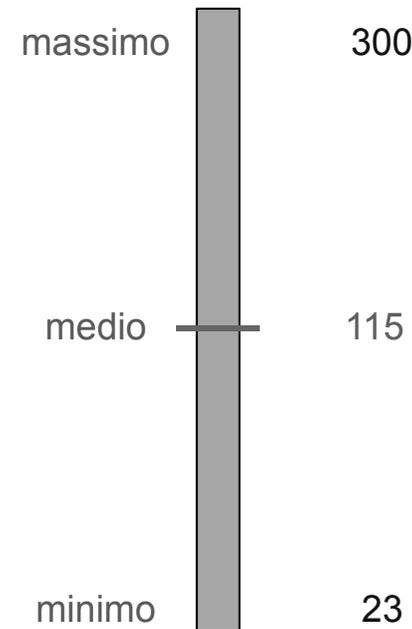
- La Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) è stata redatta da **38 imprese FTSE-MIB su 40**.
- **Posizionamento della DNF:**
  - 29 imprese su 38 (76%) hanno optato per un documento autonomo.
  - 5 imprese su 38 (13%) hanno optato per inserirla nel Bilancio Civile.
  - 4 imprese su 38 (11%) hanno optato per inserirla nella Relazione sulla Gestione.

## Standard



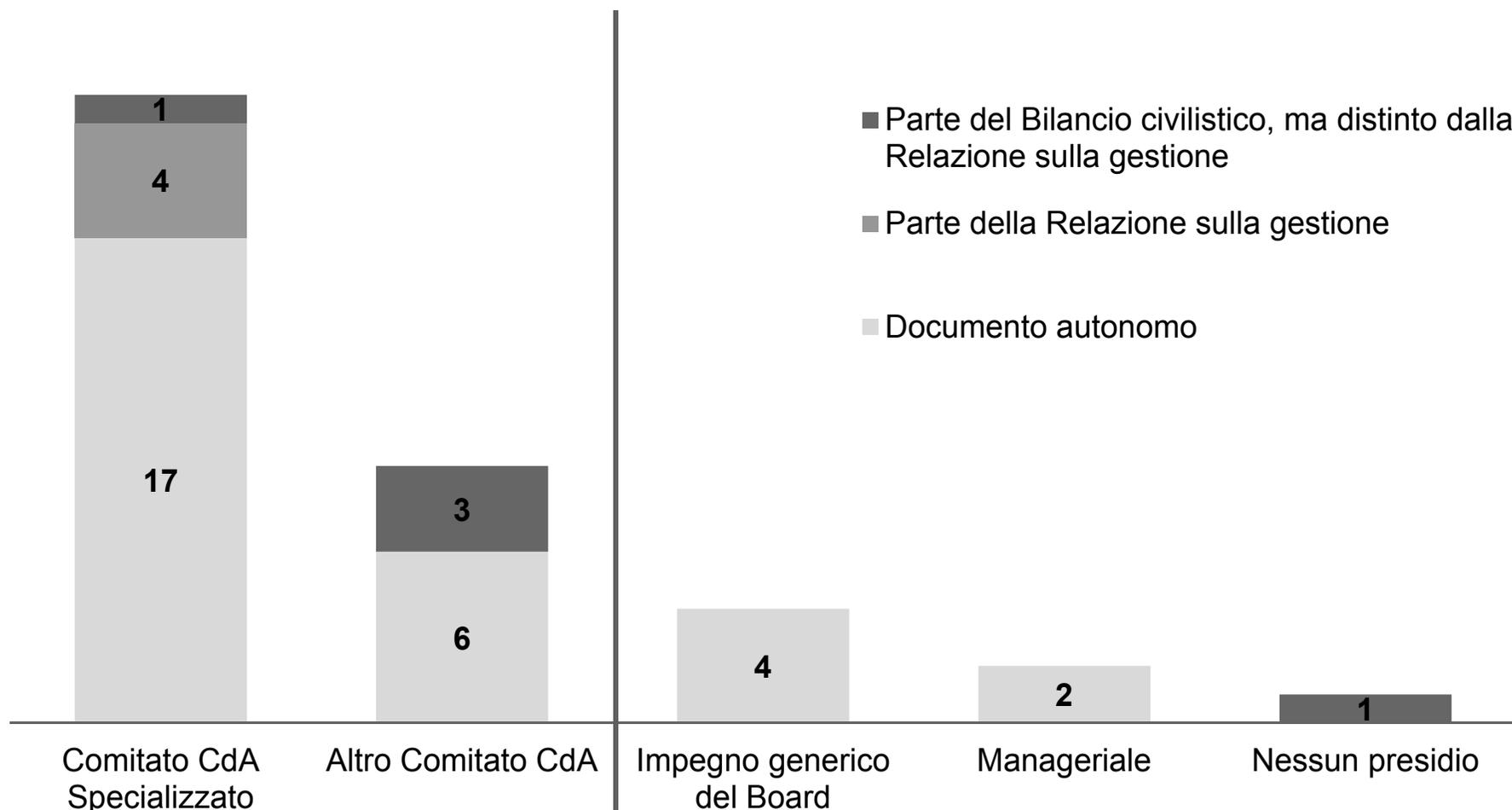
■ GRI-STANDARD ■ GRI-G4

## N. pagine



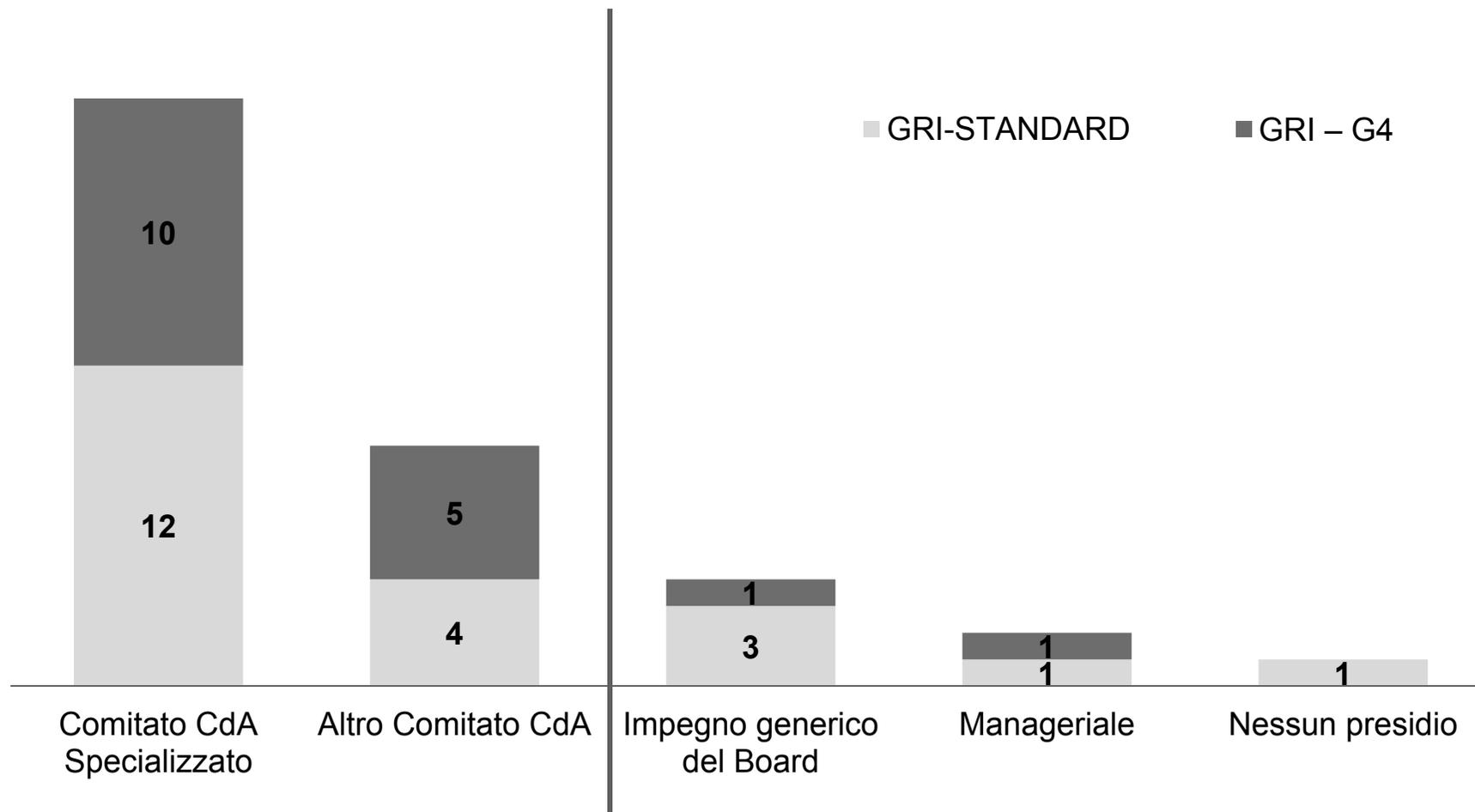
- **Standard della DNF:**
  - 21 imprese su 38 (55%) hanno optato per il GRI-Standard.
  - 17 imprese su 38 (45%) hanno optato per GRI-G4.
- **Estensione della DNF:**
  - Le DNF redatte dalle imprese FTSE-MIB hanno un'estensione media di 115 pagine (min. 23 pp. – max. 300 pp.).

## DNF – Struttura del documento



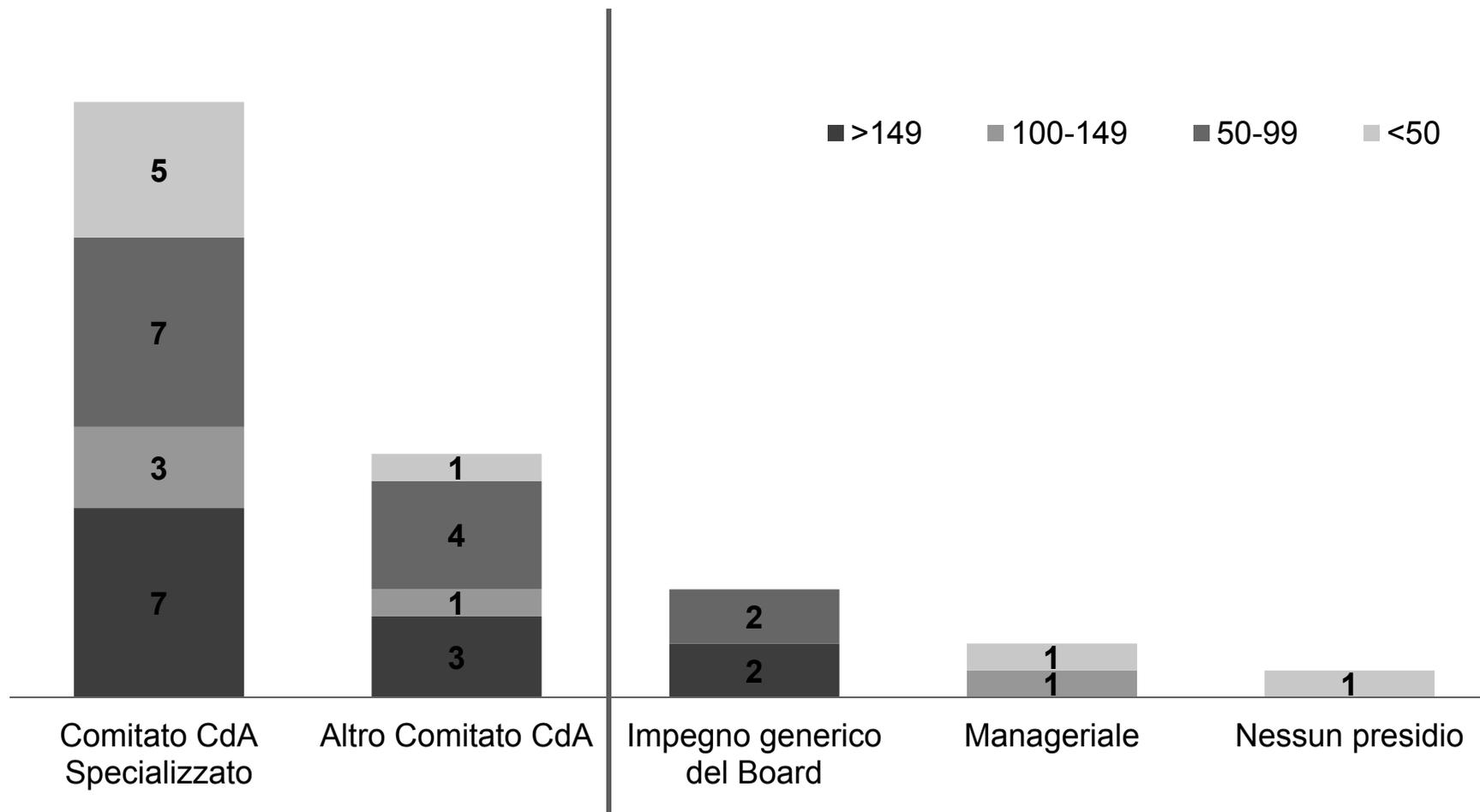
- La **DNF** viene redatta dalla quasi **totalità** delle imprese **FTSE-MIB** con un **Comitato** specializzato in Sostenibilità.
- Molte imprese scelgono di redigere la **DNF** come un **documento autonomo**, esterno al Bilancio civilistico, anche inf forma di **Bilancio di Sostenibilità** o di **Bilancio Integrato**.
- In presenza di un **Comitato** specializzato la DNF viene inserita anche nella **Relazione sulla Gestione**.

# DNF – Standard di riferimento



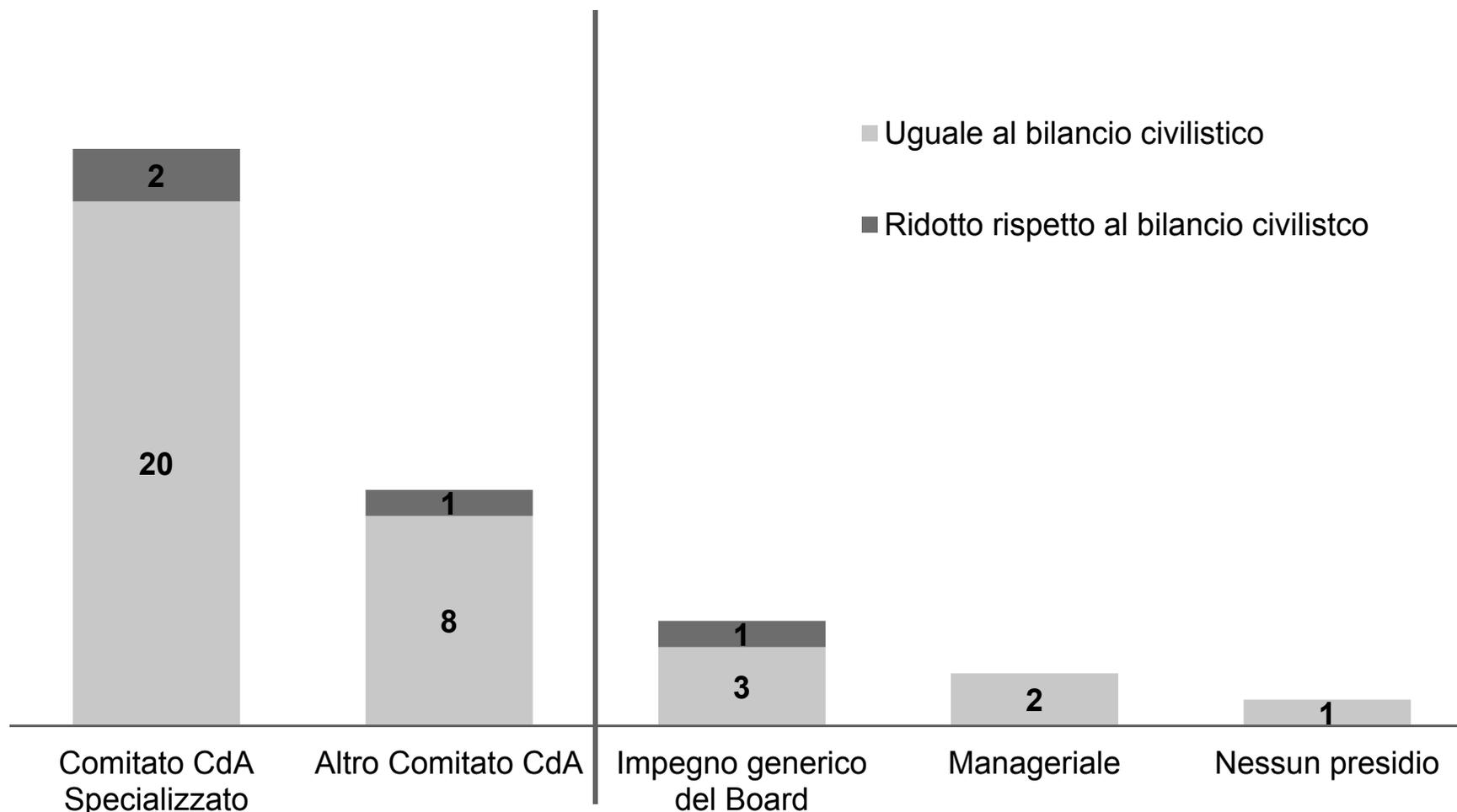
- In presenza di un **Comitato del CdA** la redazione della DNF avviene con **standard più aggiornati (GRI-STANDARD)**.

# DNF – Estensione del documento



- In presenza di un **Comitato specializzato** in Sostenibilità la **DNF** ha mediamente una maggiore **estensione** ed è più **approfondita**.

## DNF – Perimetro del documento



- Il **perimetro** della **DNF** tende a rispettare quello previsto per il **Bilancio civilistico**, ovvero **include** le società **consolidate integralmente** per la reportistica finanziaria.
- Sono **minoritarie** le aziende che hanno riportato dati solo per la **capogruppo** o per un numero **ridotto** di società del gruppo.

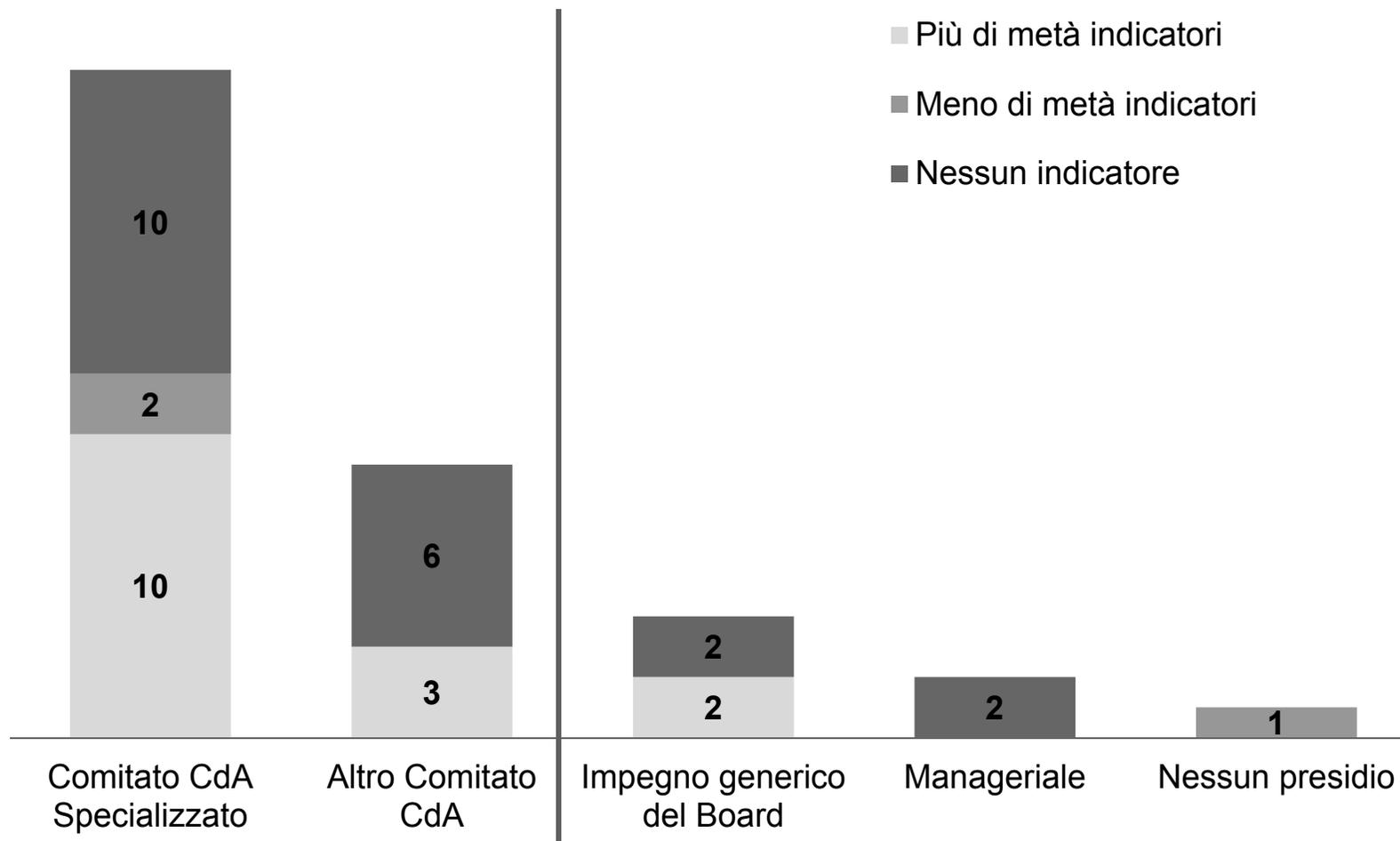
Ci concentriamo ora sugli indicatori della **GRI**.

I grafici presentati rappresentano gli **indicatori** riportati nella DNF per ogni **tematica**, suddivisi in **tre categorie**:

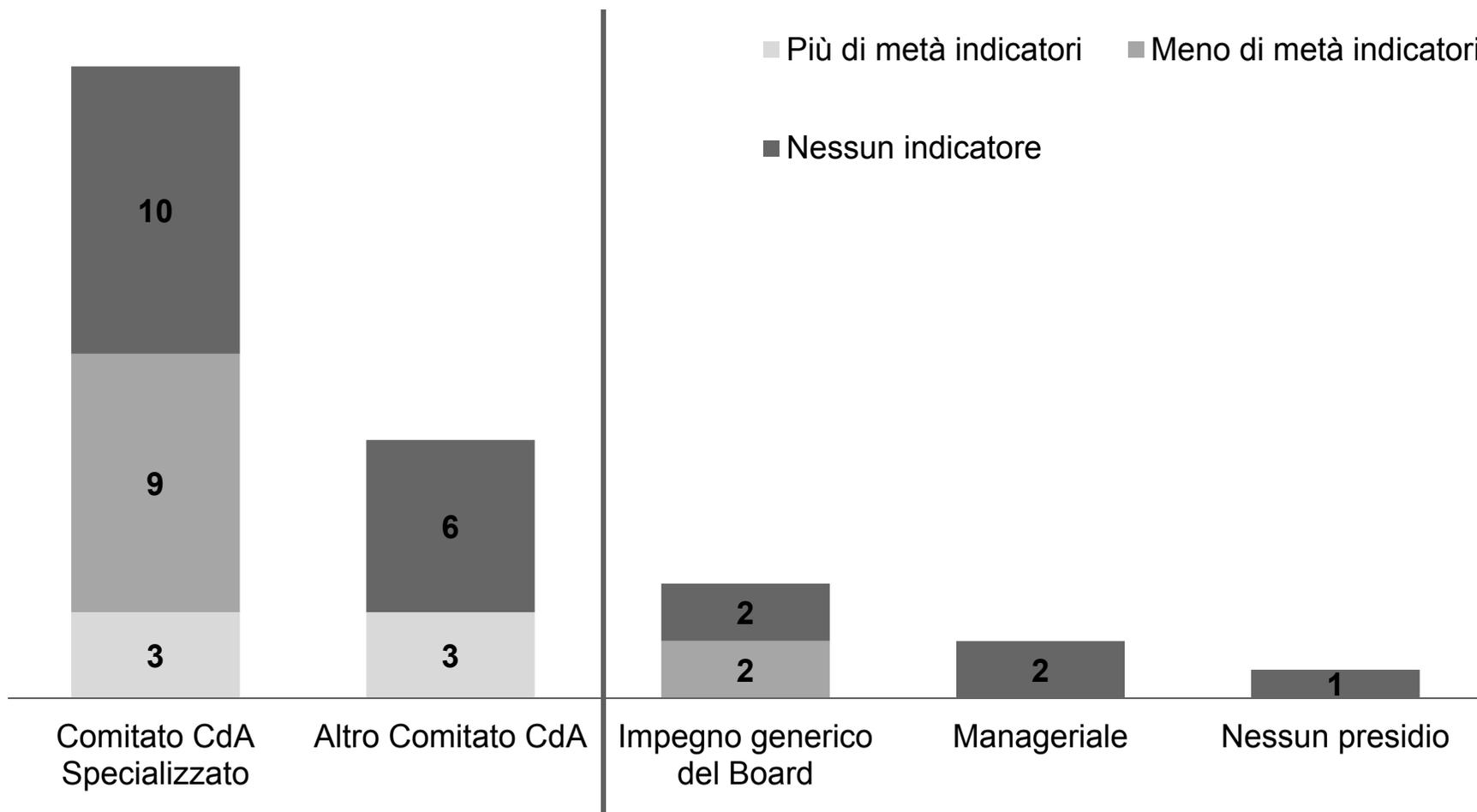
1. nessun indicatore
2. meno della metà degli indicatori previsti
3. più della metà degli indicatori previsti

Le imprese **FTSE-MIB** sono **suddivise** secondo il **Modello di Governance**.

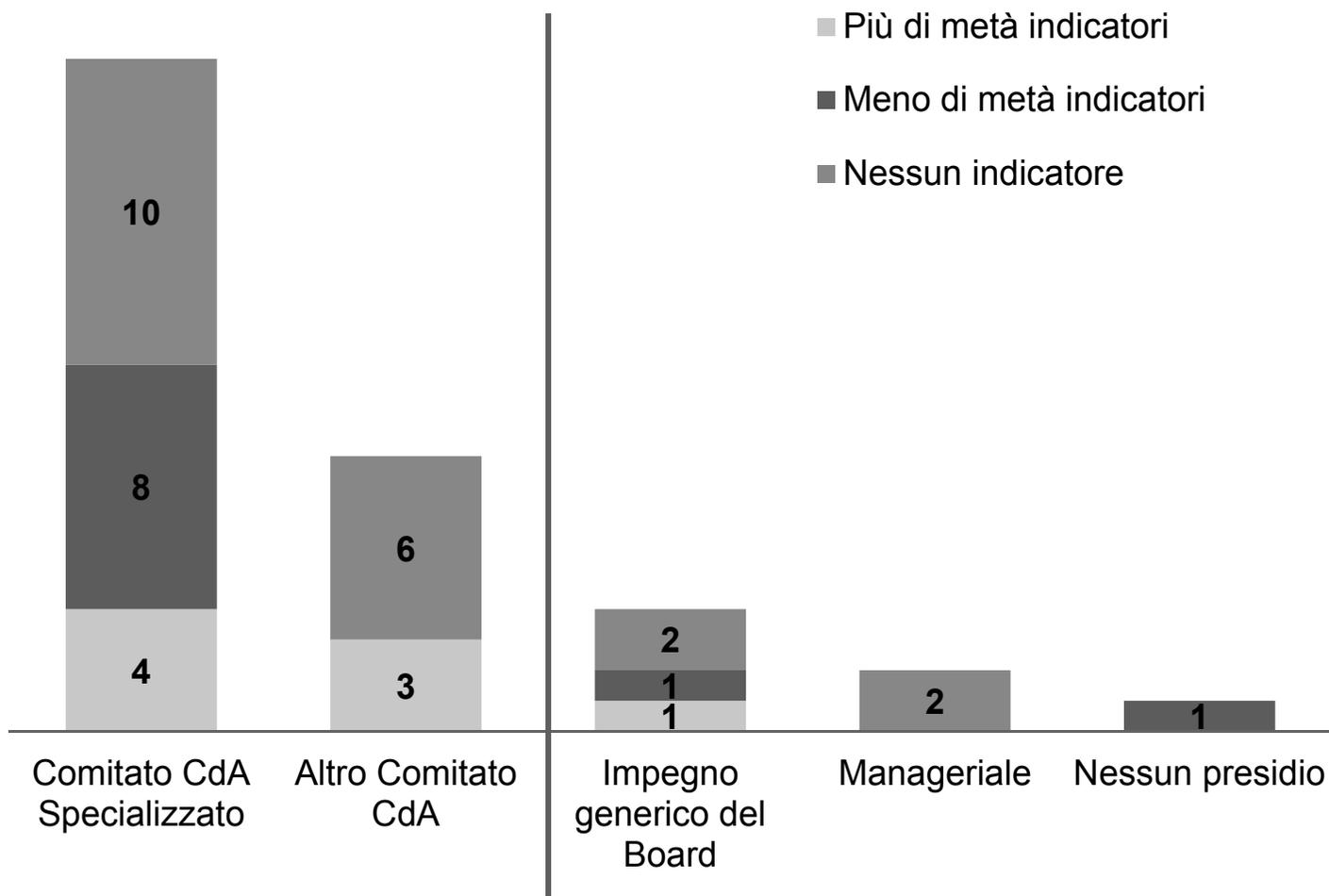
## DNF – GRI Universal standards (GRI 100)



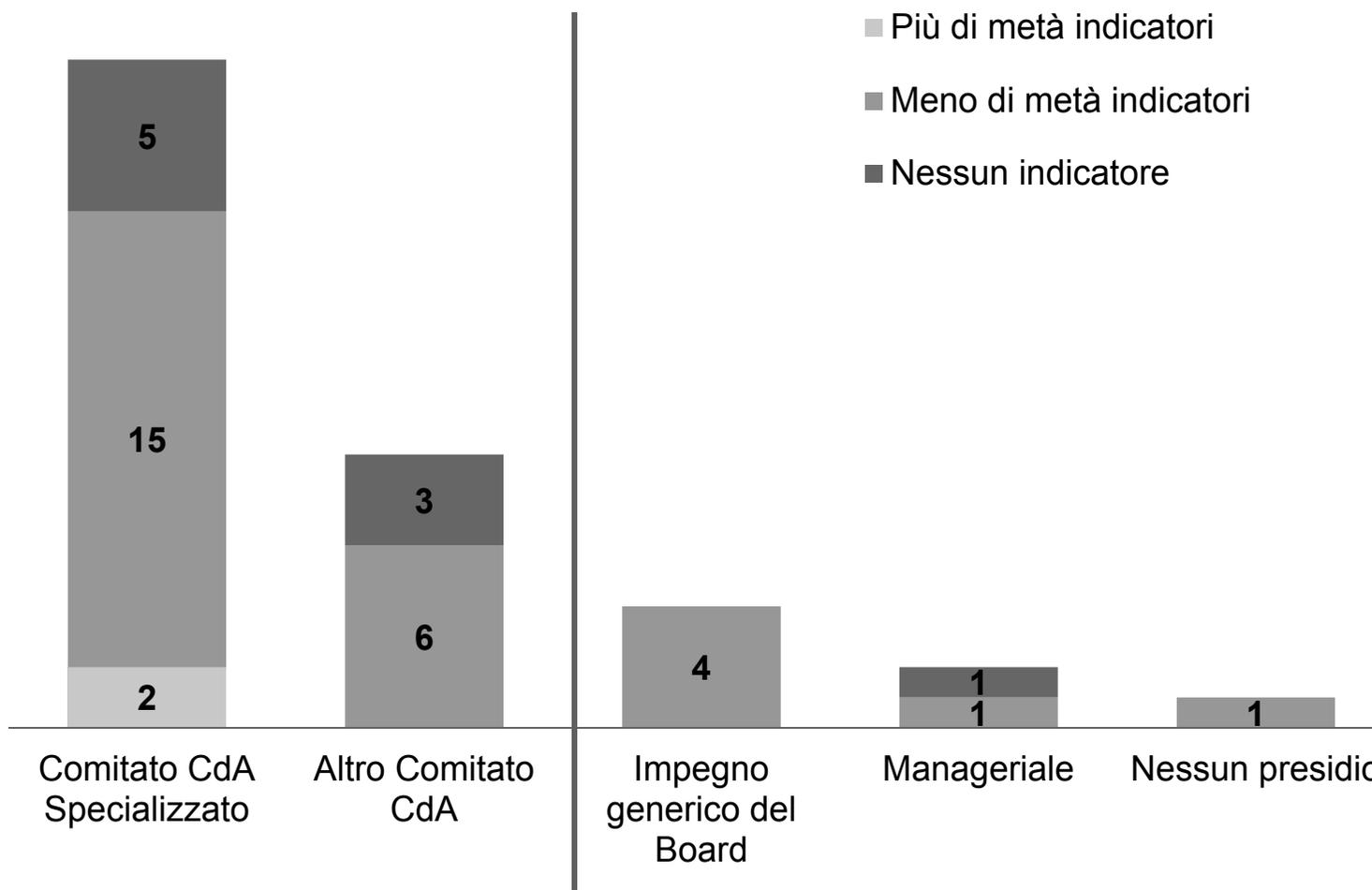
- La **rendicontazione** dell'approccio **gestionale** mediamente è ancora **scarsa**.
- In presenza di un **Comitato** specializzato in Sostenibilità si ha una maggiore **disclosure** degli indicatori **generali** (GRI\_102), e la **rendicontazione** riguarda anche il ruolo del **management** (GRI\_103).



- Mediamente **poche** imprese rivelano un **impegno** ampio nella **rendicontazione** degli indicatori **economici** (Serie GRI 200).
- In presenza di un **Comitato** specializzato in Sostenibilità tale **rendicontazione** diventa più **frequente** e **completa**.



- L'**impegno** nella rendicontazione **ambientale** è mediamente **diffuso**.
- L'**assenza** di un **Comitato** specializzato in Sostenibilità **riduce** tale **impegno** nella rendicontazione ambientale.

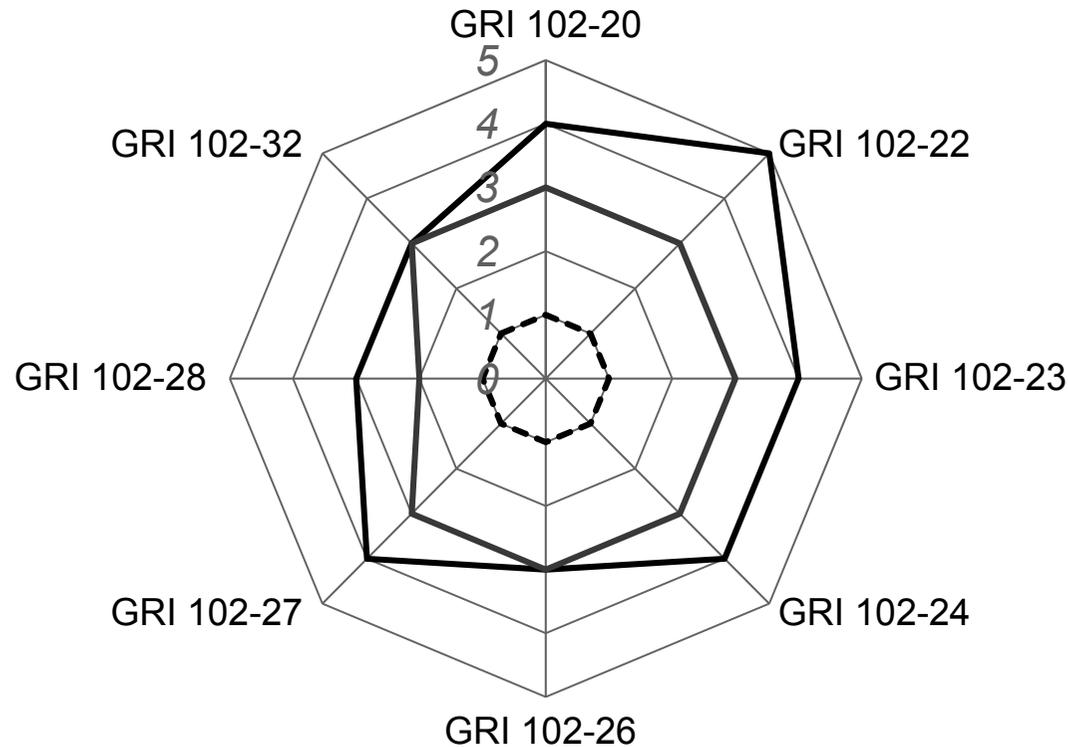


- L'impegno nella **rendicontazione sociale** è molto diffuso.
- In presenza di un **Comitato** specializzato in Sostenibilità tale **rendicontazione** diventa più **frequente e completa**.

Ci focalizziamo ora su alcuni indicatori della **GRI**.

I grafici presentati raffigurano il numero di aziende, **suddivise** secondo il **Modello di Governance**, che hanno riportato nella DNF i singoli **indicatori** di ogni **tematica**:

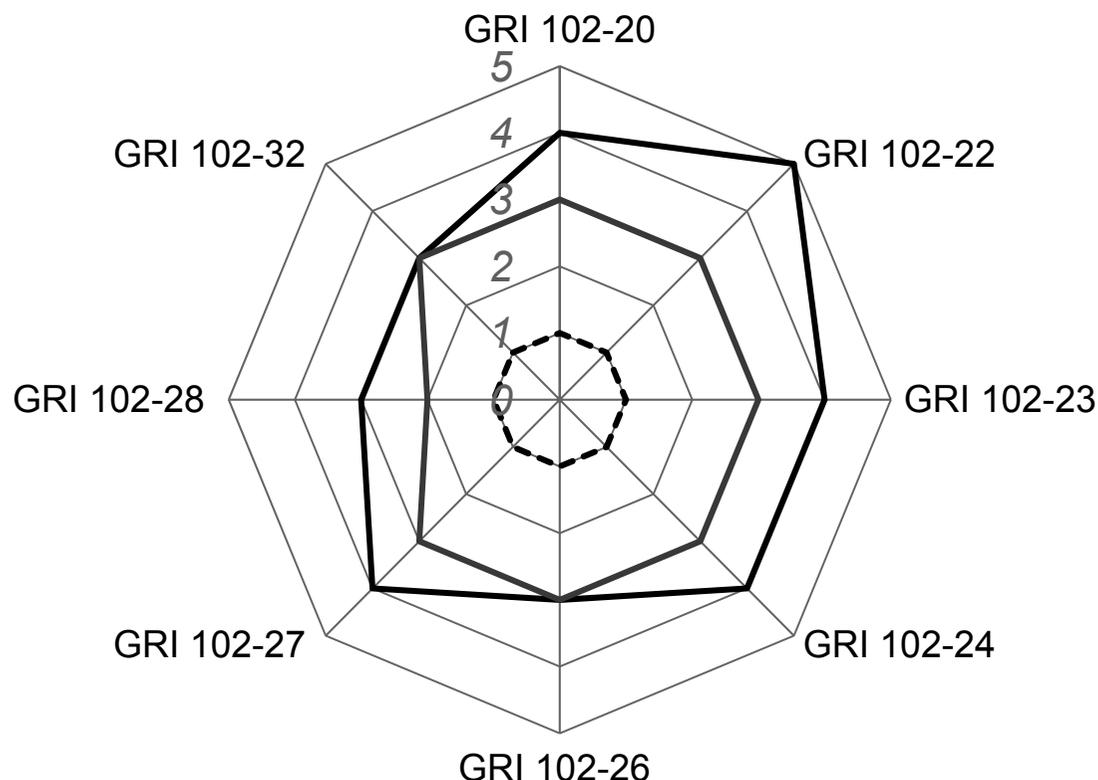
1. Governance
2. Remunerazione
3. Fornitori



— Comitato CdA Specializzato — Altro Comitato CdA --- Impegno generico del Board

*Asse del radar: n. imprese*

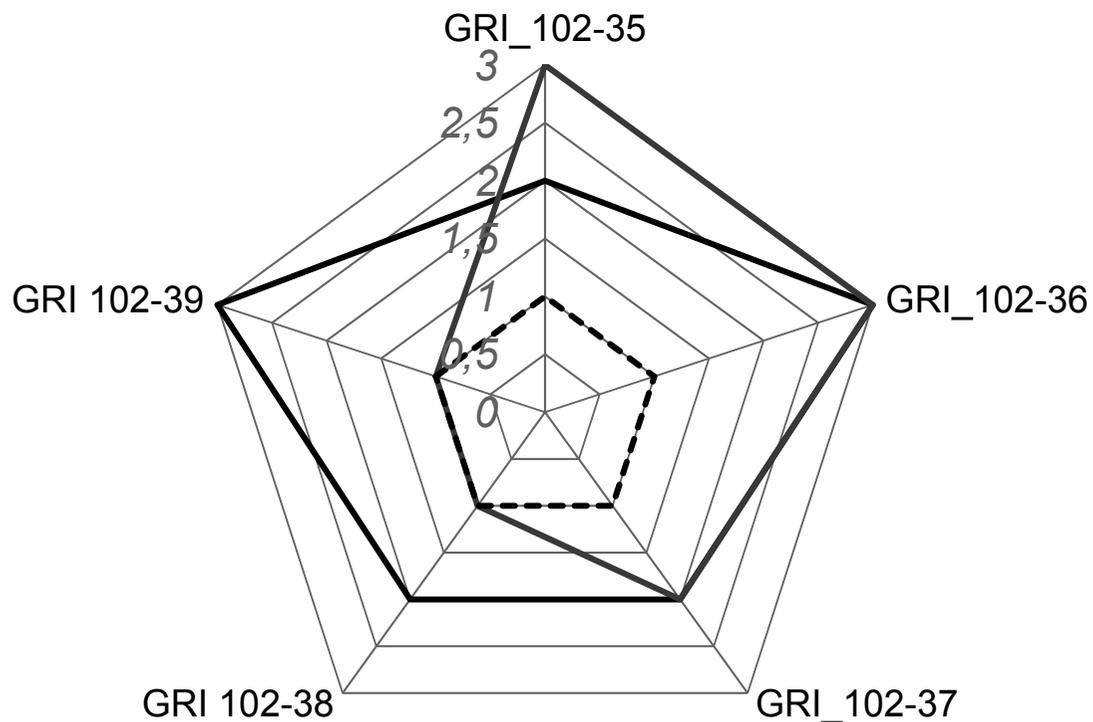
Codice	Descrizione
GRI 102-20	Executive level responsible for Economic, Environmental and Social issues
GRI 102-22	Composition of the highest governance body and its committees
GRI 102-23	Chair of the highest governance body
GRI 102-24	Nominating and selecting the highest governance body
GRI 102-26	Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy
GRI 102-27	Collective knowledge of highest governance body
GRI 102-28	Evaluating the highest governance body's performance
GRI 102-32	Highest governance body's role in sustainability reporting



— Comitato CdA Specializzato — Altro Comitato CdA --- Impegno generico del Board

*Asse del radar: n. imprese*

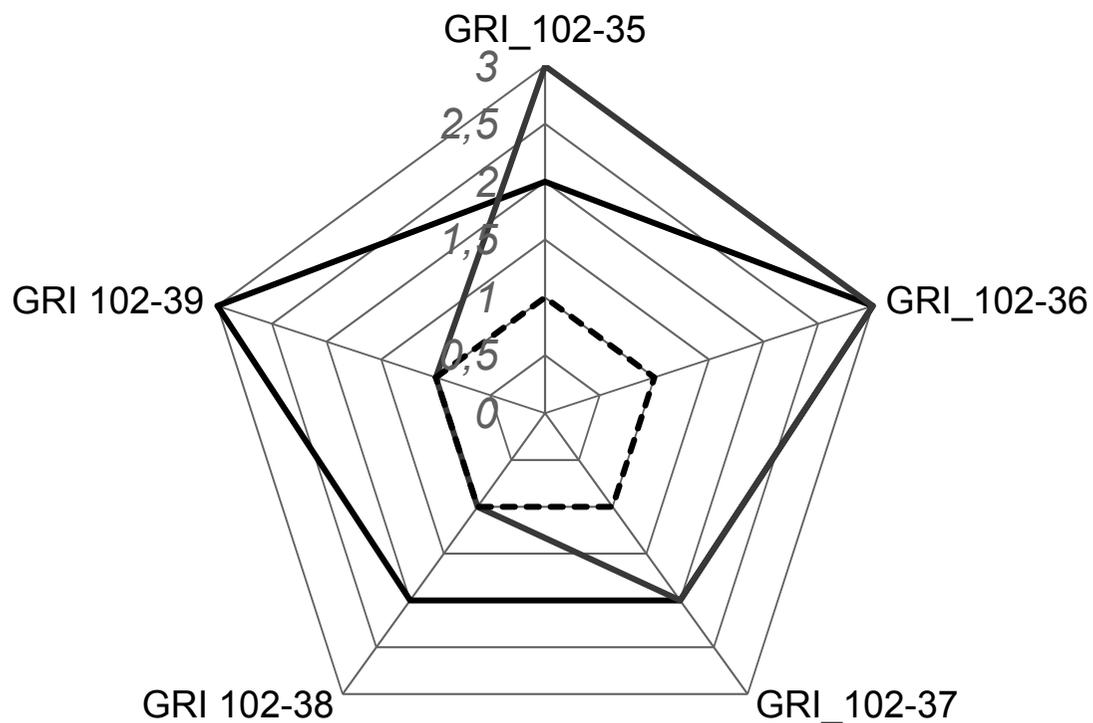
- L'**assenza** di un **presidio** diretto del **CdA limita** l'impegno nella **rendicontazione** degli indicatori relativi agli organismi di **governance**.
- Tuttavia, l'**impegno** rimane **limitato** anche laddove è presente un **Comitato** del CdA specializzato.
- L'indicatore più diffuso (**GRI 102-22**) riguarda la **composizione** degli organismi di **Governance** e dei **comitati**.



— Comitato CdA Specializzato — Altro Comitato CdA --- Impegno generico del Board

*Asse del radar: n. imprese*

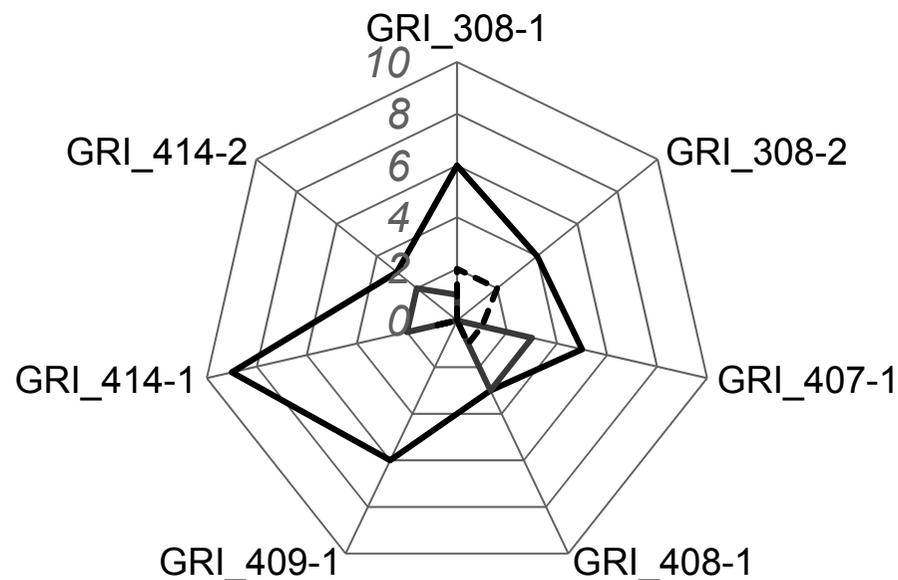
Codice	Descrizione
GRI_102-35	Remuneration policies
GRI_102-36	Process for determining remuneration
GRI_102-37	Stakeholders' involvement in remuneration
GRI_102-38	Annual total compensation ratio
GRI_102-39	Percentage increase in annual total compensation ratio



— Comitato CdA Specializzato — Altro Comitato CdA --- Impegno generico del Board

*Asse del radar: n. imprese*

- La **rendicontazione** degli indicatori relativi alle politiche di **remunerazione** è **poco frequente**.
- L'**impegno** rimane **limitato** anche laddove è presente un **Comitato** del CdA specializzato.
- Gli indicatori più **diffusi** (**GRI 102-35, 102-36**) riguardano la **presenza** delle **politiche** di remunerazione e le **procedure**.



— Comitato CdA Specializzato  
 --- Impegno generico del Board

— Altro Comitato CdA

*Asse del radar: n. imprese*

Codice	Descrizione
<b><u>Supplier environmental assessment</u></b>	
GRI 308_01	New suppliers that were screened using environmental criteria
GRI 308_02	Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken
<b><u>Social risk at suppliers'</u></b>	
GRI 407_01	Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk
GRI 408_01	Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor
GRI 409_01	Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor
<b><u>Supplier social assessment</u></b>	
GRI 414_01	New suppliers that were screened using social criteria
GRI 414_02	Negative social impacts in the supply chain and actions taken



— Comitato CdA Specializzato — Altro Comitato CdA --- Impegno generico del Board

*Asse del radar: n. imprese*

- La rendicontazione degli **indicatori** relativi ai **fornitori** è molto **scarna**.
- Sebbene **limitatamente**, le imprese con un **Comitato** specializzato in Sostenibilità tendono a fornire un **maggior numero** di indicatori sul tema.
- L'indicatore più diffuso (**GRI 414-1**) riguarda la **selezione dei nuovi fornitori**.

L'osservatorio

Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

Sezione 4: Quadro di sintesi

Conclusioni

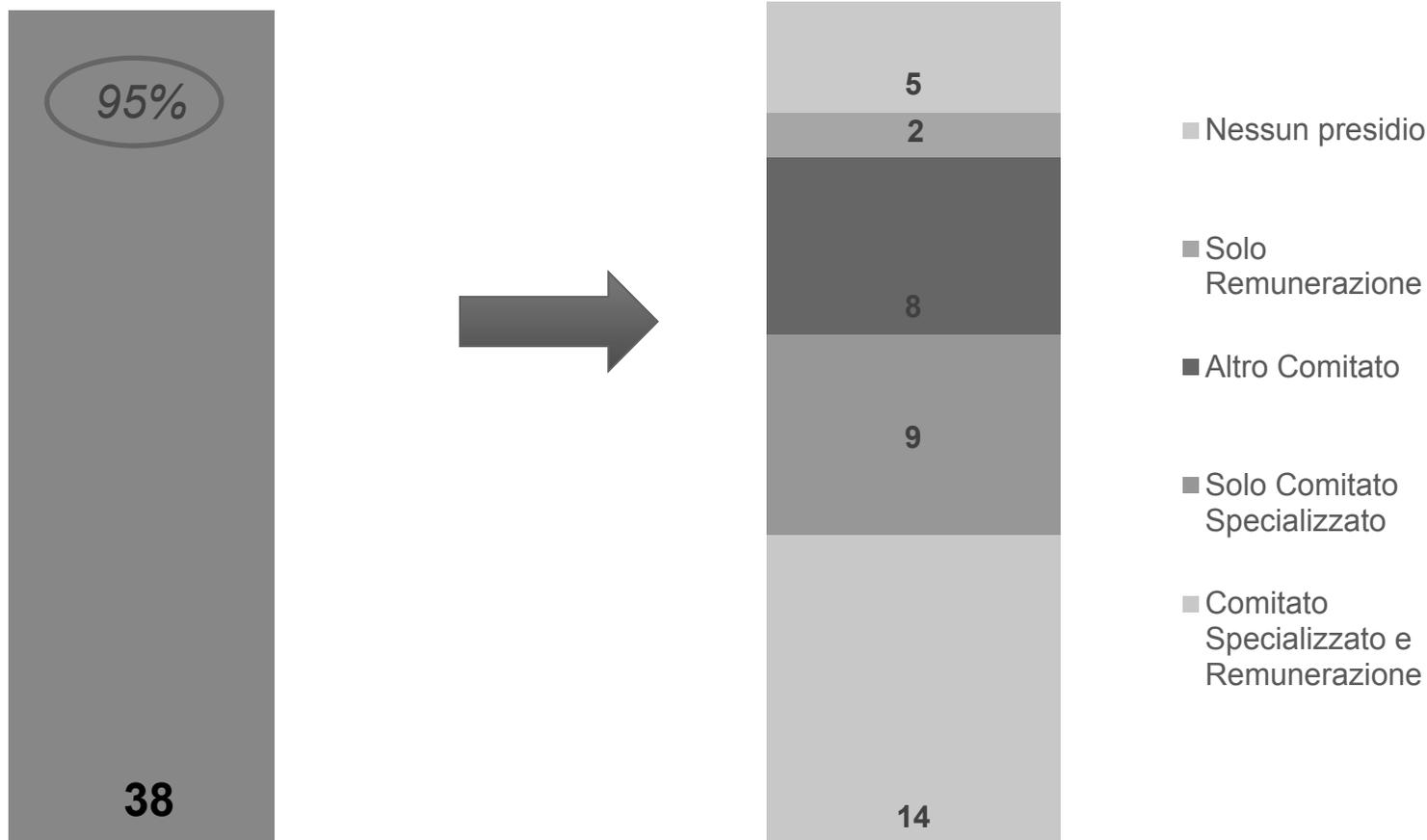
La prossima sezione è il frutto dell'incrocio tra i risultati delle analisi delle sezioni precedenti, sviluppato attraverso la realizzazione di una Cluster analysis, che consente di individuare gruppi di aziende omogenee in base ai dati raccolti.

Dalla Cluster Analysis sono emersi **5 gruppi** di imprese omogenee all'interno del campione FTSE-MIB.

# I principali profili emersi

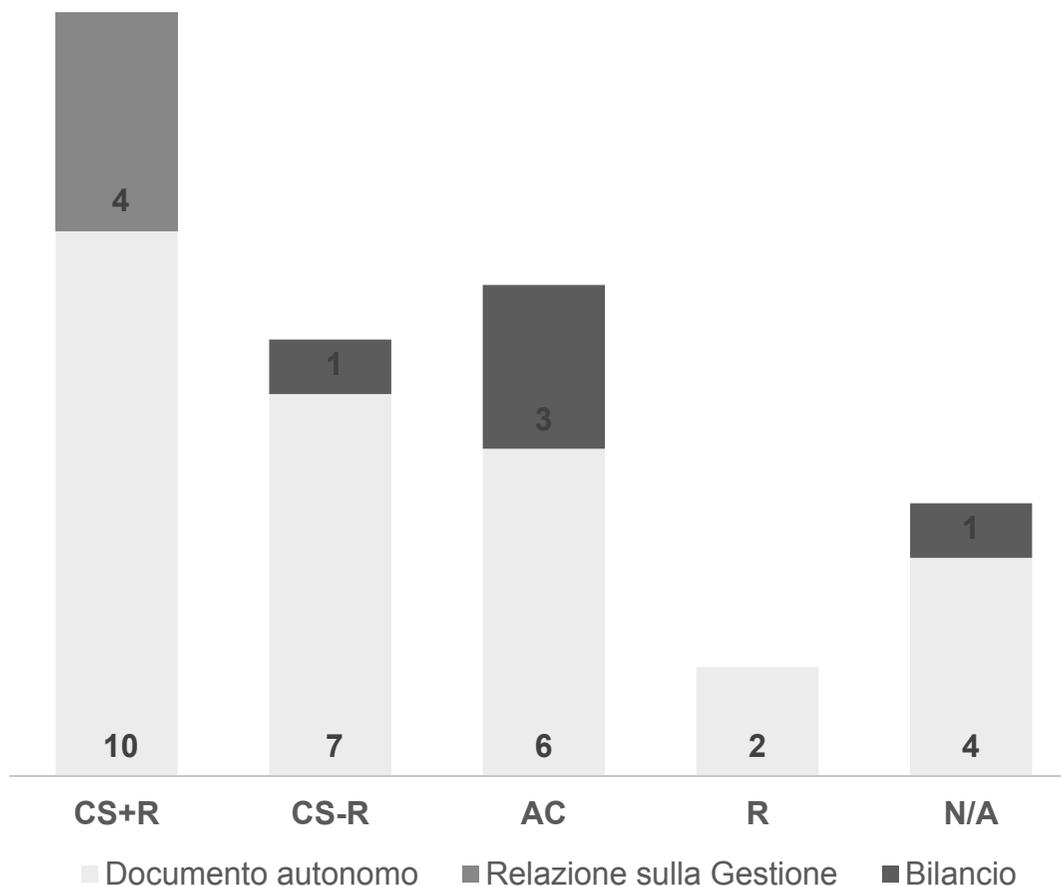
FTSE-MIB

Gruppi di imprese

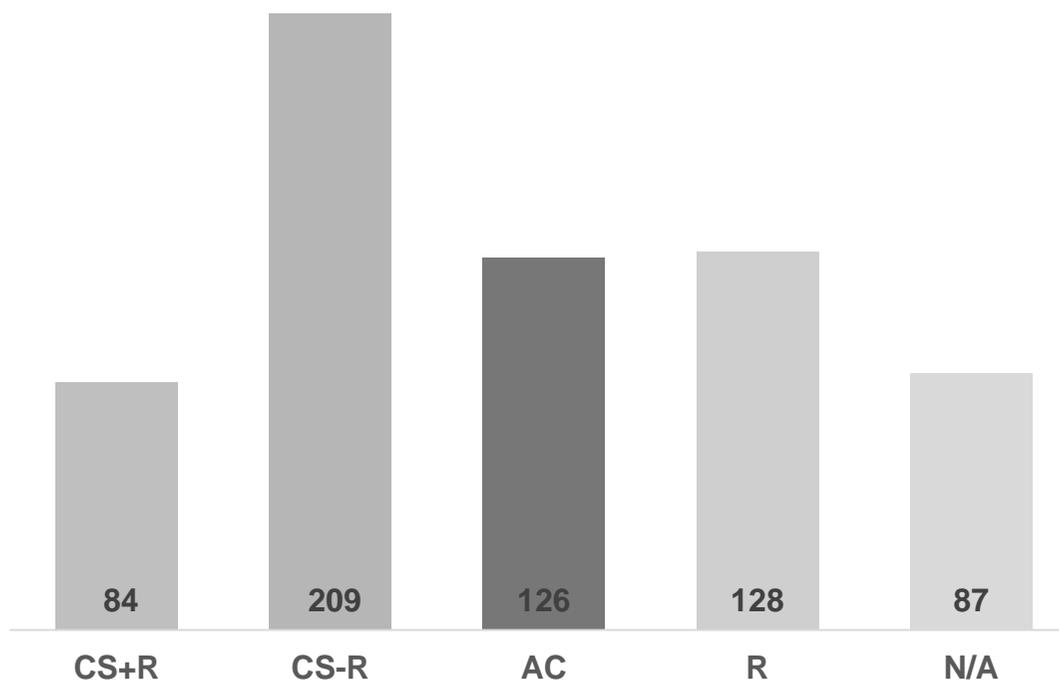


- Considerando le imprese **FTSE-MIB** che hanno pubblicato la **DNF (38/40)**, la **cluster analysis** ha dato luogo alla creazione di **5 gruppi di imprese**.

<b>Codice</b>	<b>N.</b>	<b>Descrizione</b>
<i>Gruppo 1</i> <b>CS+R</b>	14/38 (36,8%)	Imprese <b>con Comitato specializzato</b> sulla Sostenibilità e <b>Remunerazione</b> legata alla <b>Sostenibilità</b>
<i>Gruppo 2</i> <b>CS-R</b>	8/38 (21,2%)	Imprese <b>con Comitato specializzato</b> sulla Sostenibilità, ma <b>senza Remunerazione</b> legata alla Sostenibilità
<i>Gruppo 3</i> <b>AC-R</b>	9/38 (23,7%)	Imprese <b>con altro Comitato</b> delegato alla Sostenibilità, ma <b>senza Remunerazione</b> legata alla Sostenibilità
<i>Gruppo 4</i> <b>R</b>	2/38 (5,2%)	Imprese <b>con Remunerazione</b> legata alla Sostenibilità, ma <b>senza un presidio del CdA</b>
<i>Gruppo 5</i> <b>N/A</b>	5/38 (13,1%)	Imprese <b>senza un presidio del CdA</b> e <b>senza Remunerazione</b> legata alla Sostenibilità

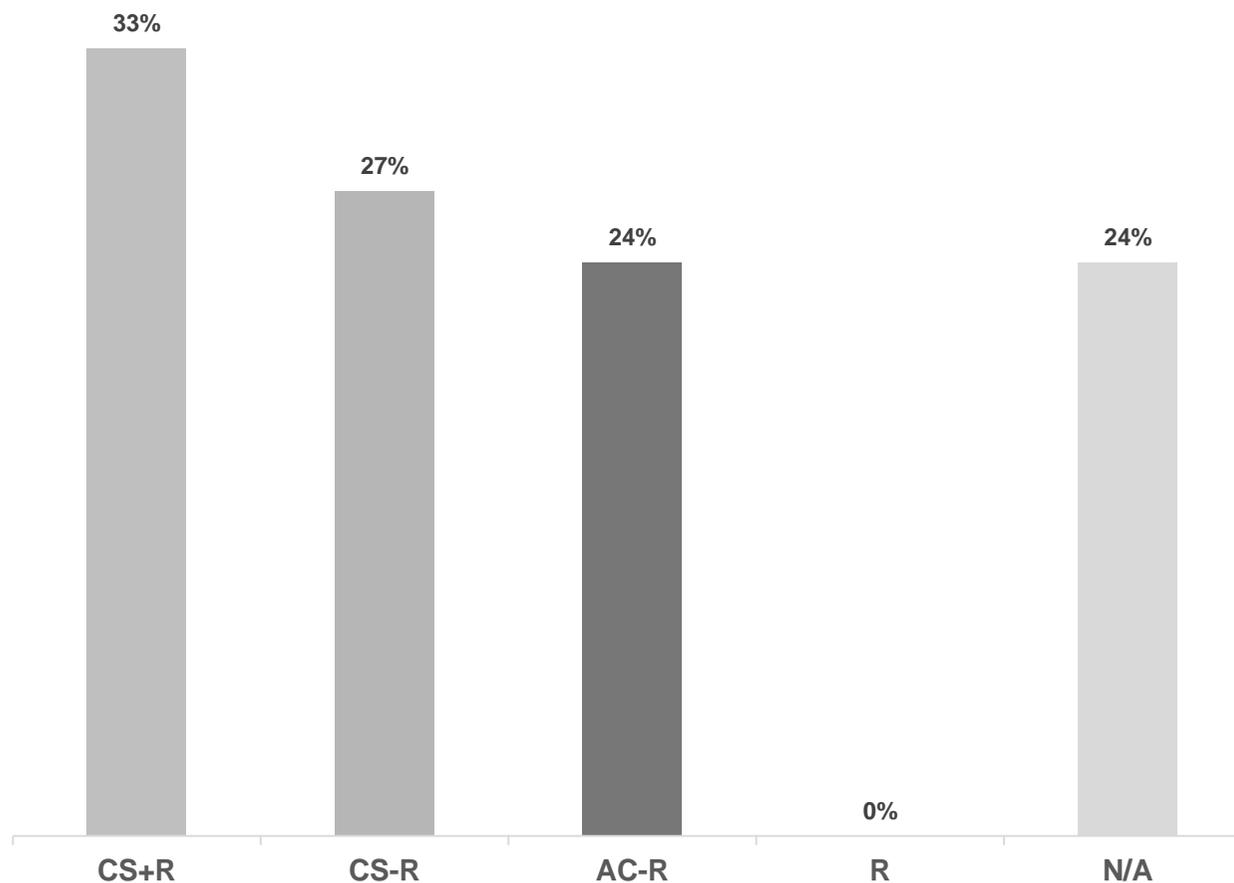


- Considerando le imprese **FTSE-MIB** che hanno pubblicato la **DNF** (38/40), è stata presa in esame la **struttura del documento**.
- Il grafico mostra la **% media** degli **indicatori** riportati, su un **totale di 128 indicatori GRI** presi in esame.



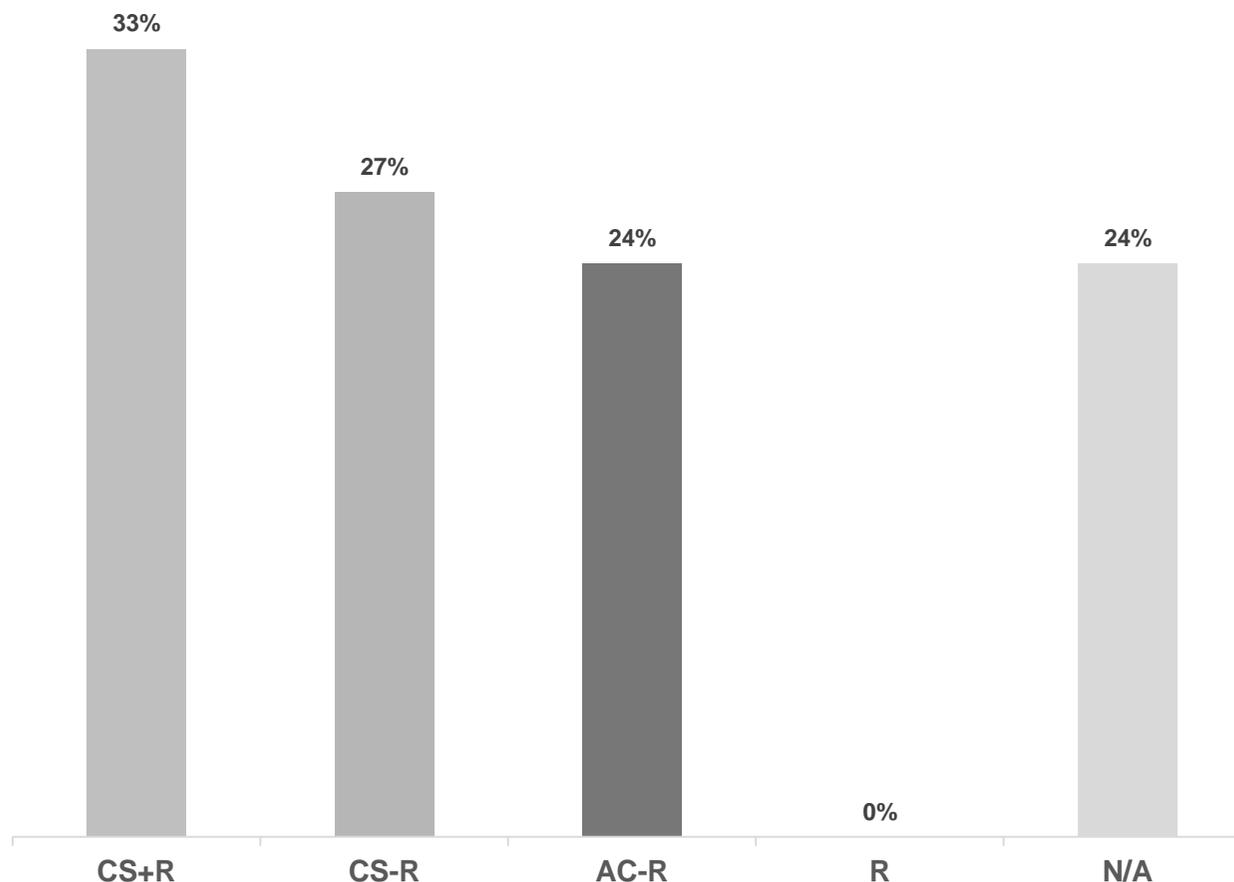
- Considerando le imprese **FTSE-MIB** che hanno pubblicato la **DNF** (38/40), è stata presa in esame l'**estensione** del **documento**.
- Nelle imprese **CS+R** la DNF è **meno estesa** rispetto agli altri gruppi, probabilmente in quanto le **informazioni** sono riportate anche negli **altri documenti** aziendali.

## Gli indicatori GRI per gruppo di imprese



- Considerando le imprese **FTSE-MIB** che hanno pubblicato la **DNF** (38/40), sono stati presi in esame gli **indicatori GRI** riportati in **media** nella DNF da ogni gruppo di imprese.
- Il grafico mostra la **% media** degli **indicatori** riportati, su un **totale di 128 indicatori GRI** presi in esame.

## Gli indicatori GRI per gruppo di imprese/2



- Le imprese **CS+R** (Comitato specializzato+ Remunerazione) riportano il **maggior numero di indicatori**.
- Le imprese **R** (solo Remunerazione) **non riportano alcun indicatore**.
- Le imprese **N/A** (senza presidio del CdA e senza Remunerazione) **riportano indicatori in misura significativa**.
- La presenza del **Comitato Specializzato** emerge come **elemento distintivo**.

L'osservatorio

Sezione 1: L'evoluzione della governance della sostenibilità in Italia

Sezione 2: La remunerazione dei vertici aziendali legata alla sostenibilità

Sezione 3: La dichiarazione non finanziaria

Sezione 4: Quadro di sintesi

Conclusioni

- ✓ Continua a **crescere** il numero di aziende che **integrano** la **sostenibilità** nella **corporate governance** assegnandola a uno dei **comitati** del C.d.A.
- ✓ La maggior parte delle aziende ha **creato** un **comitato** a seguito dei cambiamenti **normativi/regolatori** degli ultimi due anni (Codice di Autodisciplina, DNF).
- ✓ Sempre più aziende scelgono un Comitato dedicato alla **sostenibilità**, sia in modo **esclusivo**, sia unita ad **altre deleghe**.
- ✓ Il **CSR manager** interagisce con tutti i **vertici aziendali**, soprattutto con il **Comitato**.
- ✓ Il ruolo del **CSR manager** diventa cruciale quando affrontano i **rischi** e le **procedure** legate alla **sostenibilità**

- ✓ Il **40%** delle aziende ha legato alla **sostenibilità** parte del compenso variabile del **C.d.A.**
- ✓ Significativo il numero di aziende che **riportano esplicitamente** dati sui **pesi** assegnati e sulla **forma di remunerazione** adottata.
- ✓ Un numero significativo di aziende ha legato alla **sostenibilità** anche parte del compenso variabile dell' **A.D.**
- ✓ Le scelte in termini di **remunerazione** variano molto sia per il **C.d.A.** sia per l' **A.D.**

- ✓ La quasi **totalità** delle imprese **FTSE-MIB** ha pubblicato la **DNF**.
- ✓ Nel processo di redazione della **DNF** il **C.d.A.** è stato maggiormente **coinvolto** nell'approvazione dei **temi rilevanti**.
- ✓ L'**A.D.** è solitamente il punto di **riferimento interno** per la stesura della **DNF**, specie per i temi di **pianificazione**.
- ✓ Le DNF pubblicate dalle imprese **FTSE-MIB** sono mediamente **più estese** rispetto alla media delle imprese quotate italiane, ma spesso hanno **standard meno aggiornati**.
- ✓ L'**approfondimento** nella rendicontazione **varia molto** tra i vari temi (Gestionale, Governance, Sociale, Ambientale).

- ✓ Le imprese che hanno un **Comitato del CdA** specializzato in Sostenibilità e un politica per la **Remunerazione** legata alla **Sostenibilità** rendicontano maggiormente e in modo più approfondito.
- ✓ In presenza di un **Comitato del CdA** specializzato in Sostenibilità la **rendicontazione** include **più indicatori**.
- ✓ La **remunerazione** legata alla Sostenibilità, in quanto **volontaria**, è un **indicatore significativo** dell'**integrazione** della Sostenibilità nella **strategia** e nella **governance** aziendale



[www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)  
[segreteria@csrmanagernetwork.it](mailto:segreteria@csrmanagernetwork.it)

<https://altis.unicatt.it/>  
[marco.minciullo@unicatt.it](mailto:marco.minciullo@unicatt.it)

*Gruppo di lavoro ALTIS-CSR Manager Network:*

Marco Minciullo, Mario Molteni, Laura Ferri, Matteo Pedrini, Fulvio Rossi

*Si ringrazia:*



© CSR Manager Network

Viale Bianca Maria 24

20100 Milano – Italy

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

*Edizione realizzata da:*

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

Largo Gemelli 1, 201234 Milano – Italy

tel. +3902.72342235 | fax +3902.8053215 | email: [libri@educatt.org](mailto:libri@educatt.org)

web: [www.educatt.it/libri](http://www.educatt.it/libri)

ISBN: 978-88-9335-447-9

