



# C.D.A. E POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ

*Come sostenibilità e CSR entrano nell'agenda  
dei Consigli di Amministrazione delle imprese quotate italiane*

Il CSR Manager Network ringrazia



1. *Quale il livello di **integrazione** della **CSR** nella attività del **C.d.A.**?*
2. Come viene **percepita** questa integrazione dagli **amministratori indipendenti**?

1

## **Questionario aziende**

Dati sull'integrazione della CSR nelle attività del C.d.A.

2

## **Questionario amministratori indipendenti**

Giudizi sull'integrazione della CSR

3

## **Analisi documenti aziendali**

Valutazione del livello di integrazione della CSR comunicato e formalizzato nei documenti aziendali (Confronto ITA - UK)

## Campione

Quotate FTSE-MIB 31 partecipanti su 40 (77,5%)

## Questionario a due benchmark di aziende Assonime:

- Quotate FTSE-ALL SHARE ITALIA: 7 risposte
- Non quotate di grandi dimensioni: 10 risposte

## 1. Statistiche descrittive

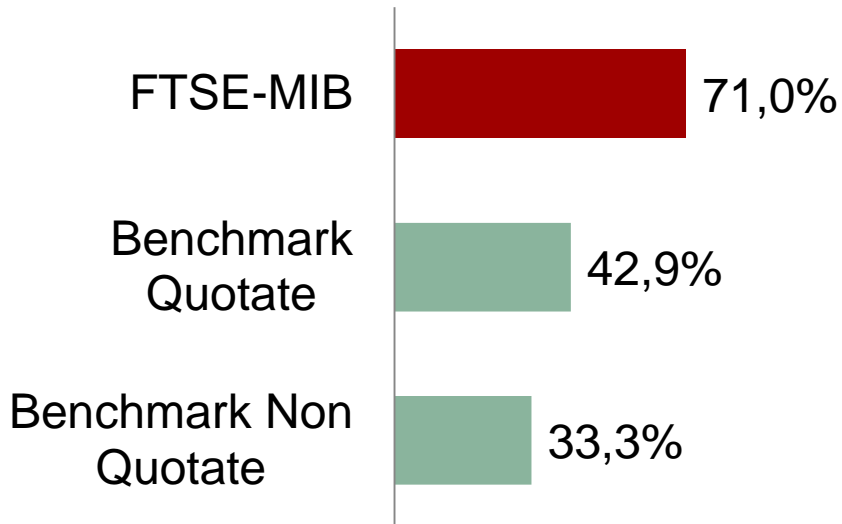
- Comportamenti di Quotate FTSE-MIB e Benchmark
- Differenze aziende con/senza CSR Manager

## 2. Cluster analysis FTSE-MIB

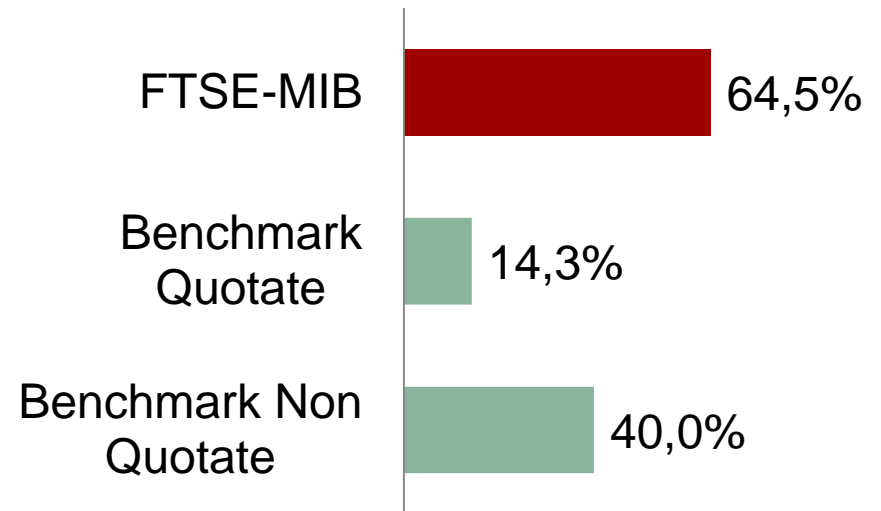
Individuare gruppi di aziende omogenee  
in base alle risposte fornite nel questionario

# Definire la strategia CSR

Il C.d.A. ha una sua **definizione di CSR**

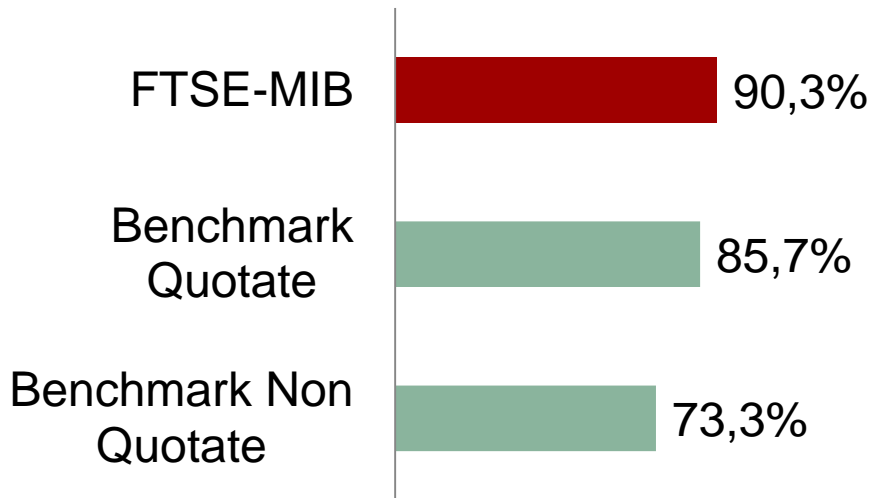


Il C.d.A. ha definito e comunicato gli **impegni su temi socio-ambientali**

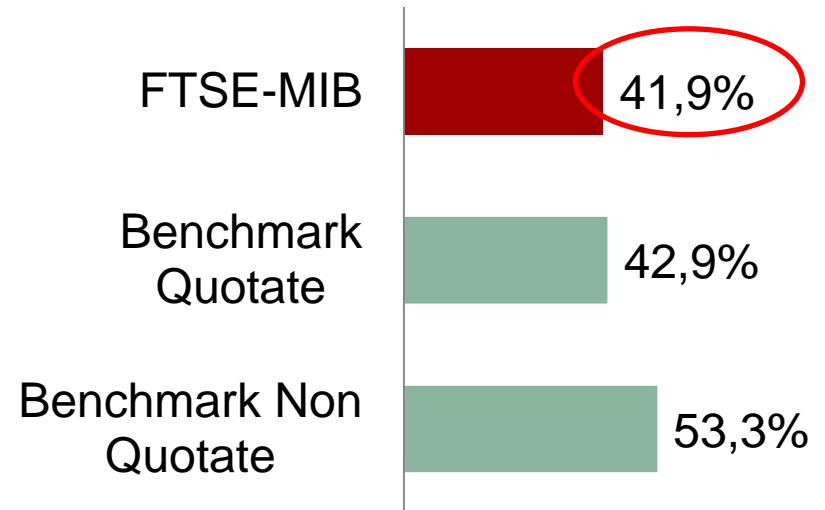


! Nel FTSE-MIB il tema è sentito

## Temi Socio-Ambientali nel Codice Etico



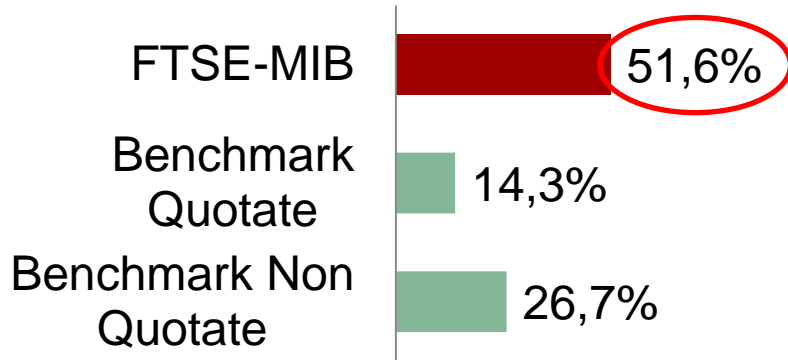
## Temi Socio-Ambientali nel Piano Industriale



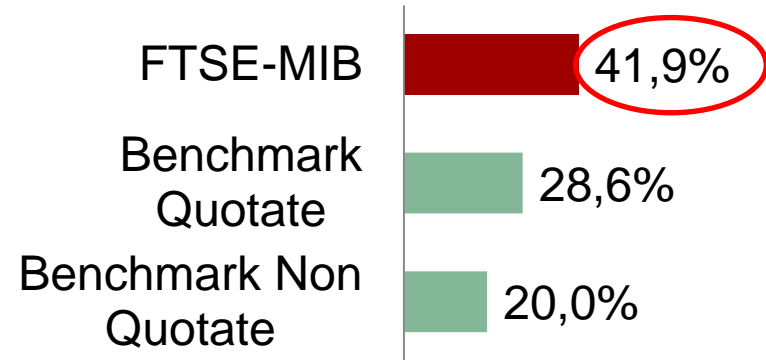
!

Dal dire... verso il fare...

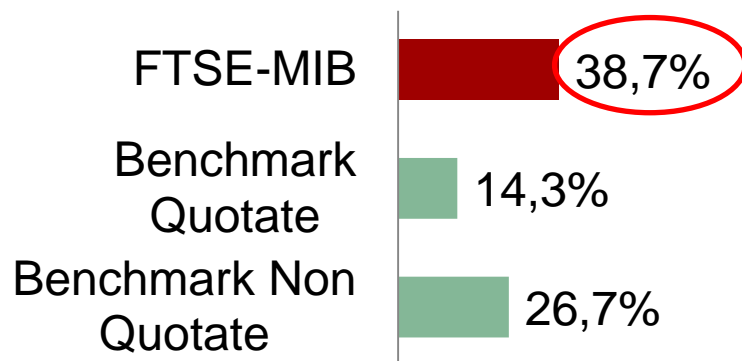
Il C.d.A. esamina e approva **politiche aziendali** in tema di CSR



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



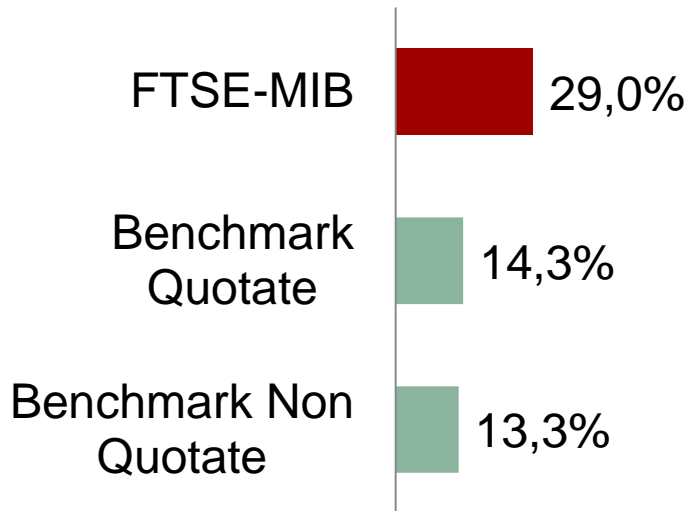
Il C.d.A. **verifica periodicamente** i **progressi** delle attività di CSR



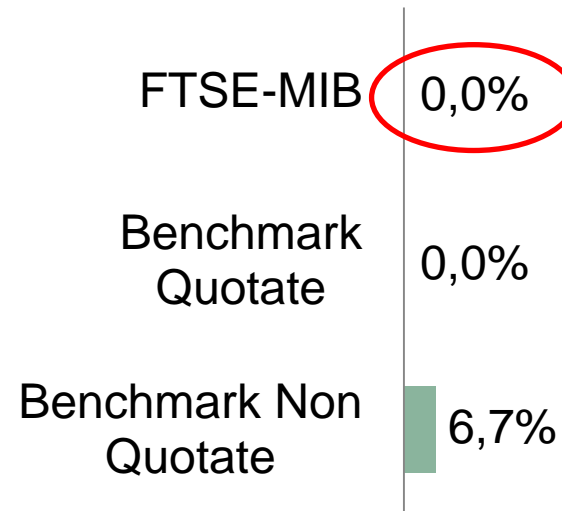
Nelle imprese FTSE-MIB la CSR si è seduta al tavolo del C.d.A. !



Presenza nel C.d.A. di  
**Comitati CSR**



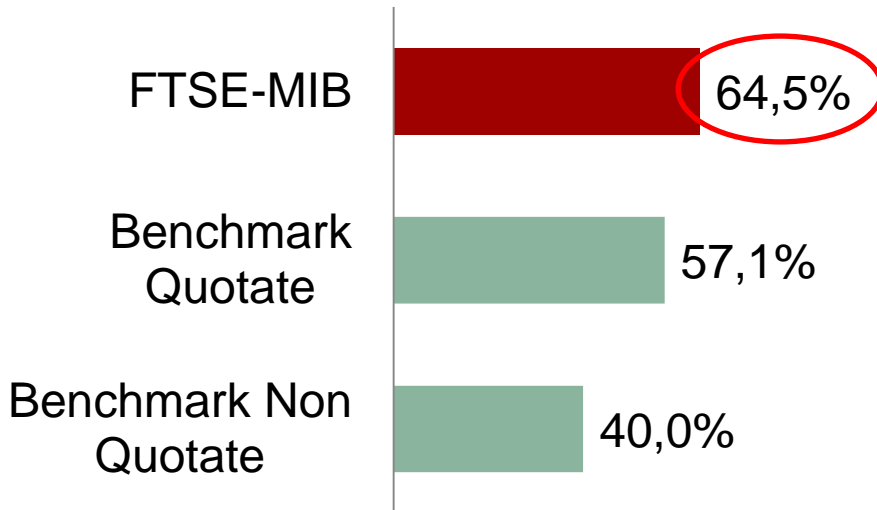
Presenza nel C.d.A. di un  
**Consigliere CSR**



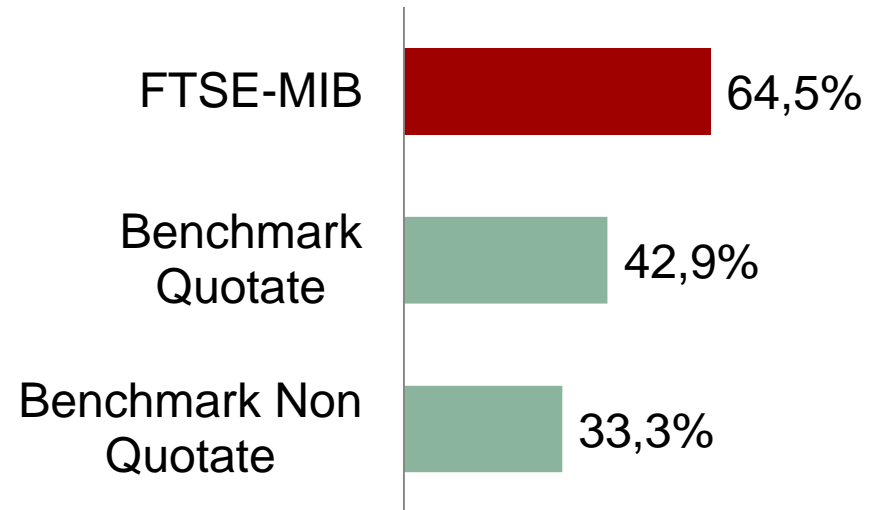
!

Timida diffusione di Comitati CSR...

Il C.d.A. è informato periodicamente  
dei **rischi socio-ambientali**



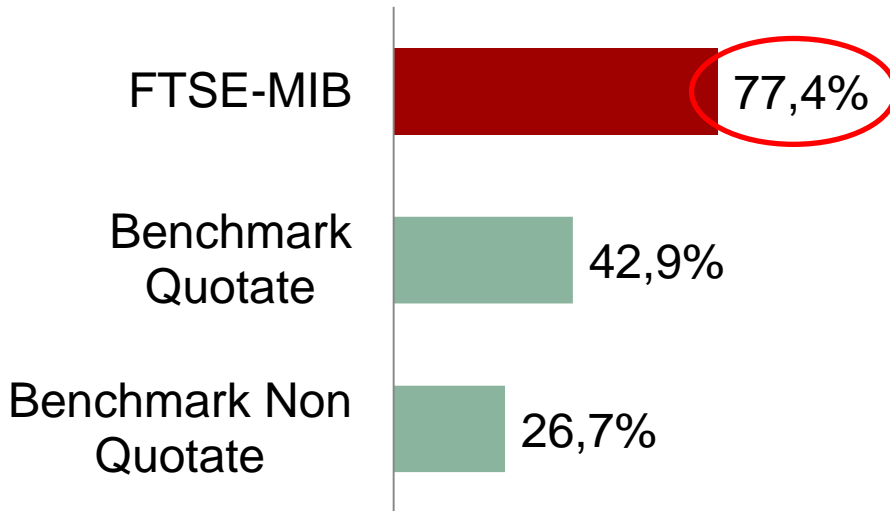
Il C.d.A. è informato periodicamente  
delle **valutazioni degli stakeholder**



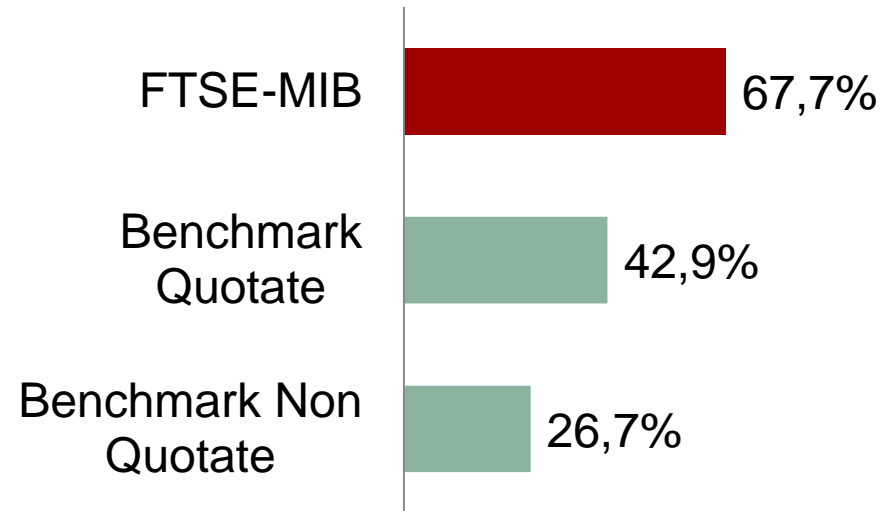
!

- CSR come strumento di Risk management
- Timore di crisi reputazionali: la chiave per entrare in C.d.A.!

L'azienda ha un  
**CSR Manager**



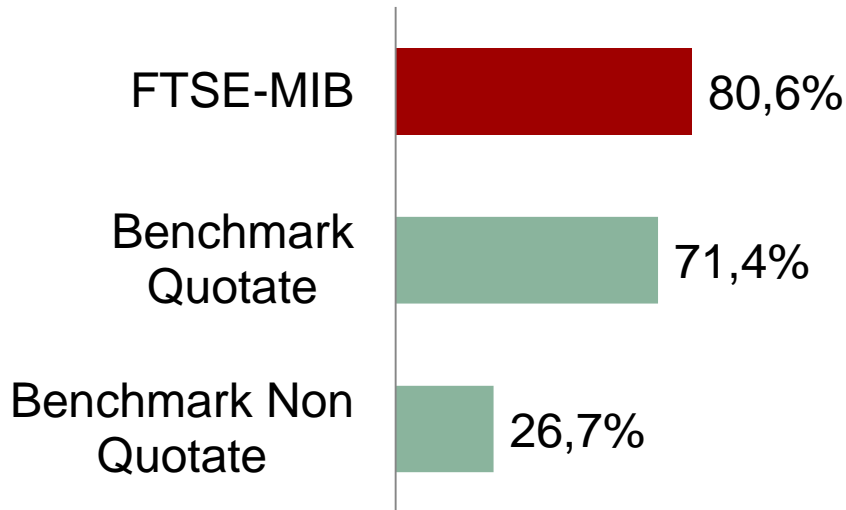
L'azienda ha una  
**CSR Unit**



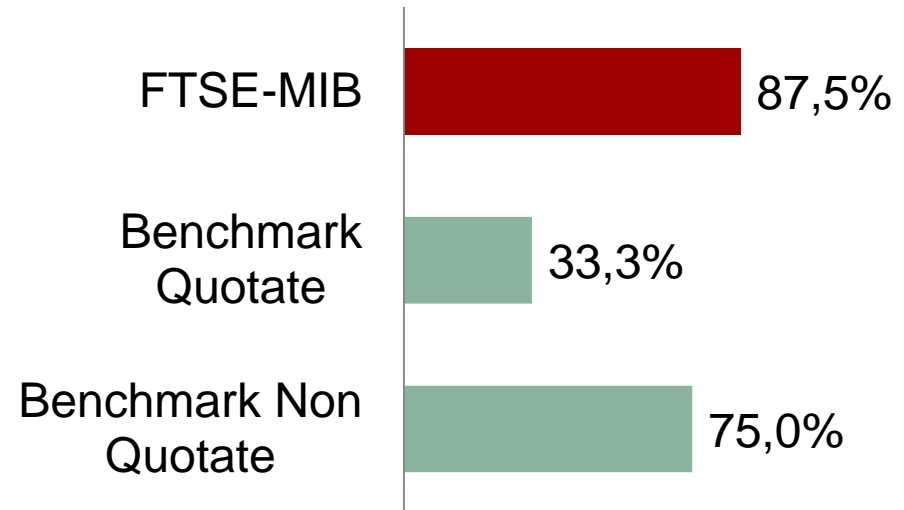
!

**FTSE-MIB:**  
non si può ormai fare a meno della Professione CSR

Bilancio di Sostenibilità  
**presente**



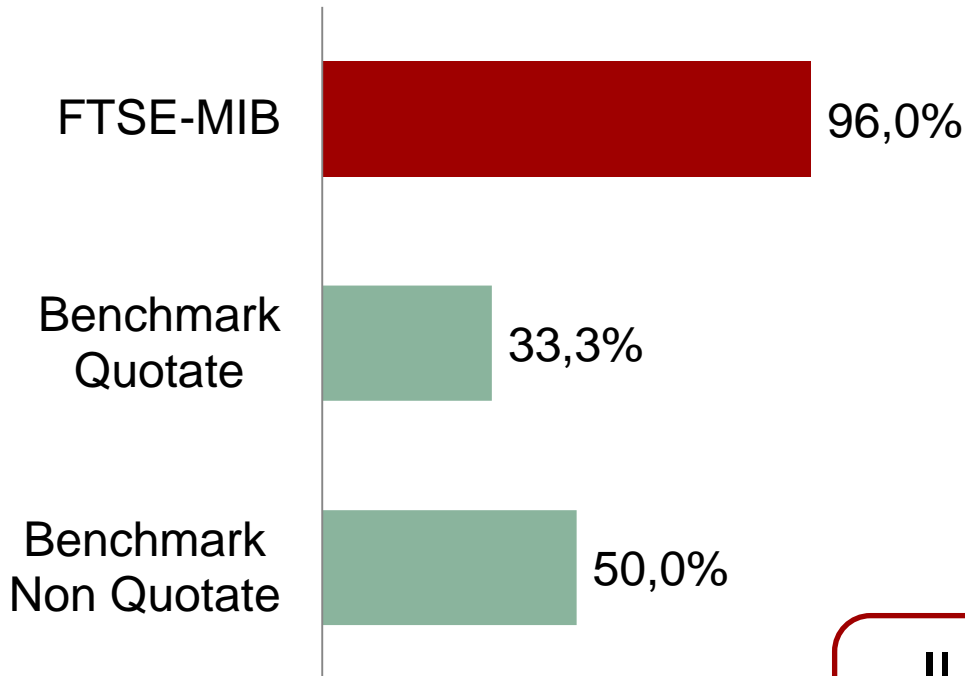
Bilancio di Sostenibilità  
**valutato/revisionato** da un ente esterno



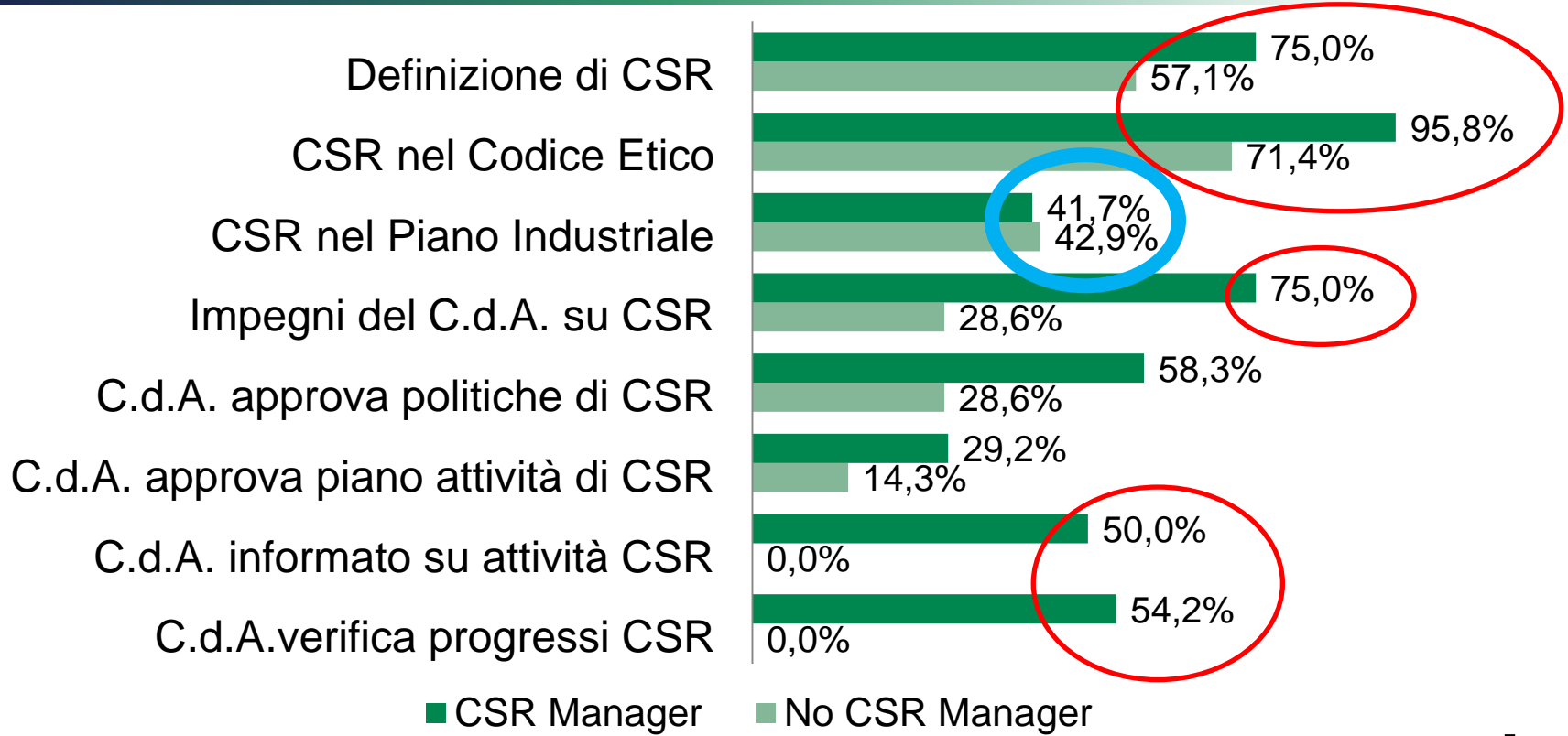
!

Bilancio di sostenibilità:  
tachimetro (e motore) di tutte le politiche di CSR

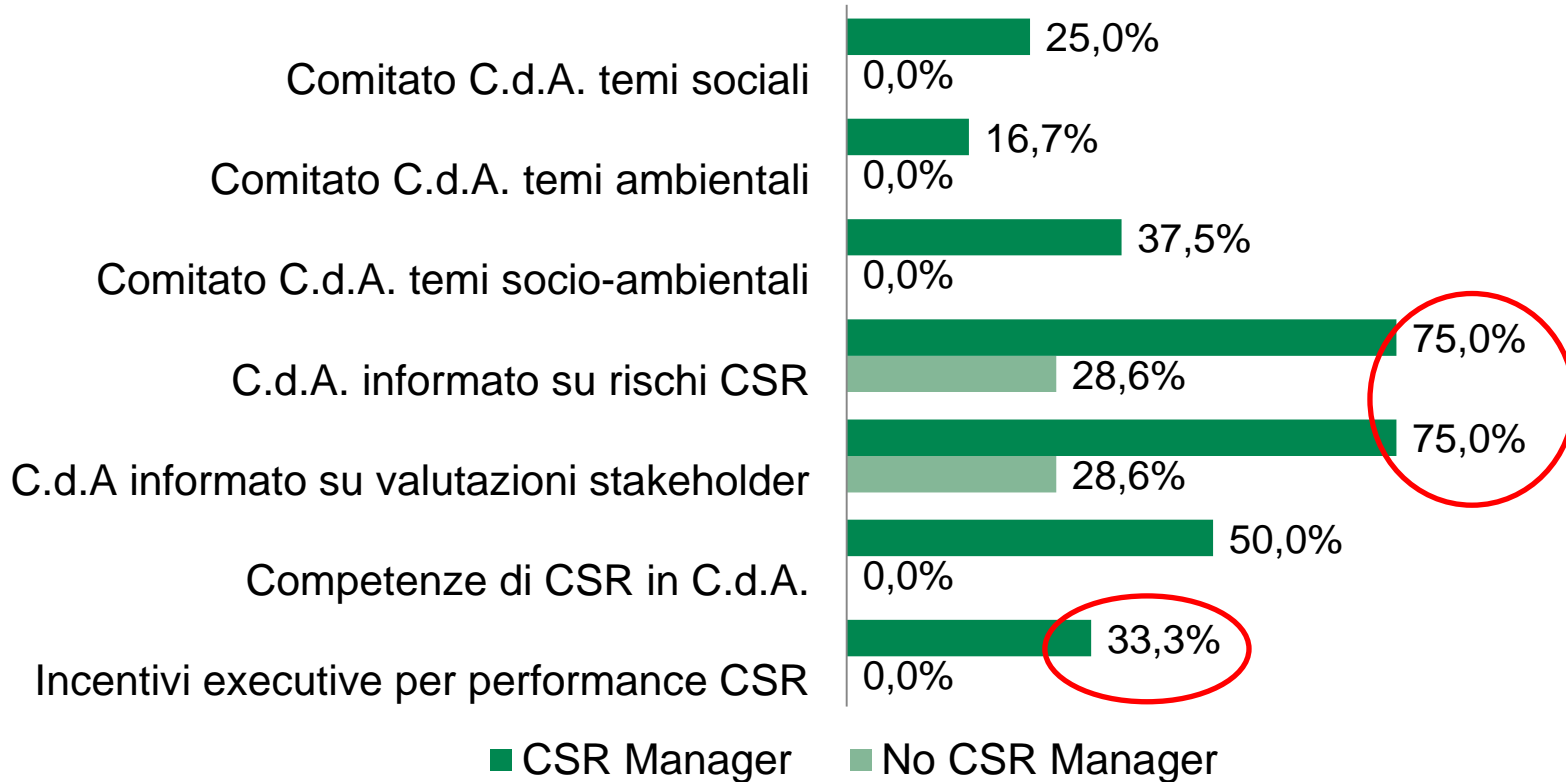
Bilancio di Sostenibilità  
**approvato** dal C.d.A.



Il BS passa in Consiglio...  
...ma come?!  
!



- Il circuito virtuoso CSR-CSR Manager
- ... che riguarda tutto (impegni e comunicazione...)
- ... con un'unica eccezione



!

Influsso del CSR Manager sul C.d.A.?  
Il C.d.A. sensibile vuole il CSR Manager?

## 1. Statistiche descrittive

- Comportamenti di Quotate FTSE-MIB e Benchmark
- Differenze aziende con/senza CSR Manager

## 2. Cluster analysis FTSE-MIB

Individuare gruppi di aziende omogenee  
in base alle risposte fornite nel questionario



## Collegiale (38,7%)

- ✓ C.d.A. attento ai temi sociali e ambientali
- ✓ Responsabilità collegiale (no singoli o comitati)
- ✓ Presenza del CSR manager
- ✓ CSR integrata nel codice etico e nel piano industriale

## Delegato (9,6%)

- ✓ C.d.A. interessato ai temi sociali e ambientali
- ✓ Responsabilità attribuita a specifici comitati
- ✓ Presenza del CSR manager
- ✓ Il C.d.A. è meno coinvolto
- ✓ CSR è integrata nel codice etico ma non nel piano industriale

## Orientato ai rischi (35,6%)

- ✓ C.d.A. interessato alla CSR come gestione dei rischi
- ✓ Scarsa attenzione a definire impegni e politiche di CSR
- ✓ Riferimenti alla CSR solo nel codice etico
- ✓ Presenza del CSR manager

## Simulato (16,1%)

- ✓ C.d.A. fornisce un indirizzo strategico alle politiche di CSR
- ✓ C.d.A. non controlla l'avanzamento delle specifiche attività
- ✓ Non sono presenti comitati o referenti specifici
- ✓ Scarsa presenza del CSR manager

Questionario diffuso a  
**amministratori non esecutivi e indipendenti**  
associati a *Nedcommunity*

Tasso di risposta molto basso:

- Benchmark - Aziende quotate → 4 partecipanti
- Benchmark - Aziende non quotate → 9 partecipanti

1. Come varia la **percezione** degli amministratori **indipendenti** rispetto alle **iniziative** delle aziende?
2. Quali **temi** vengono **maggiormente** affrontati in **C.d.A.**?

## Per i NED quanto...

...obiettivi  
CSR sono  
strategici?



...impegni  
CSR sono  
chiari



...impegni  
CSR sono  
pubblici



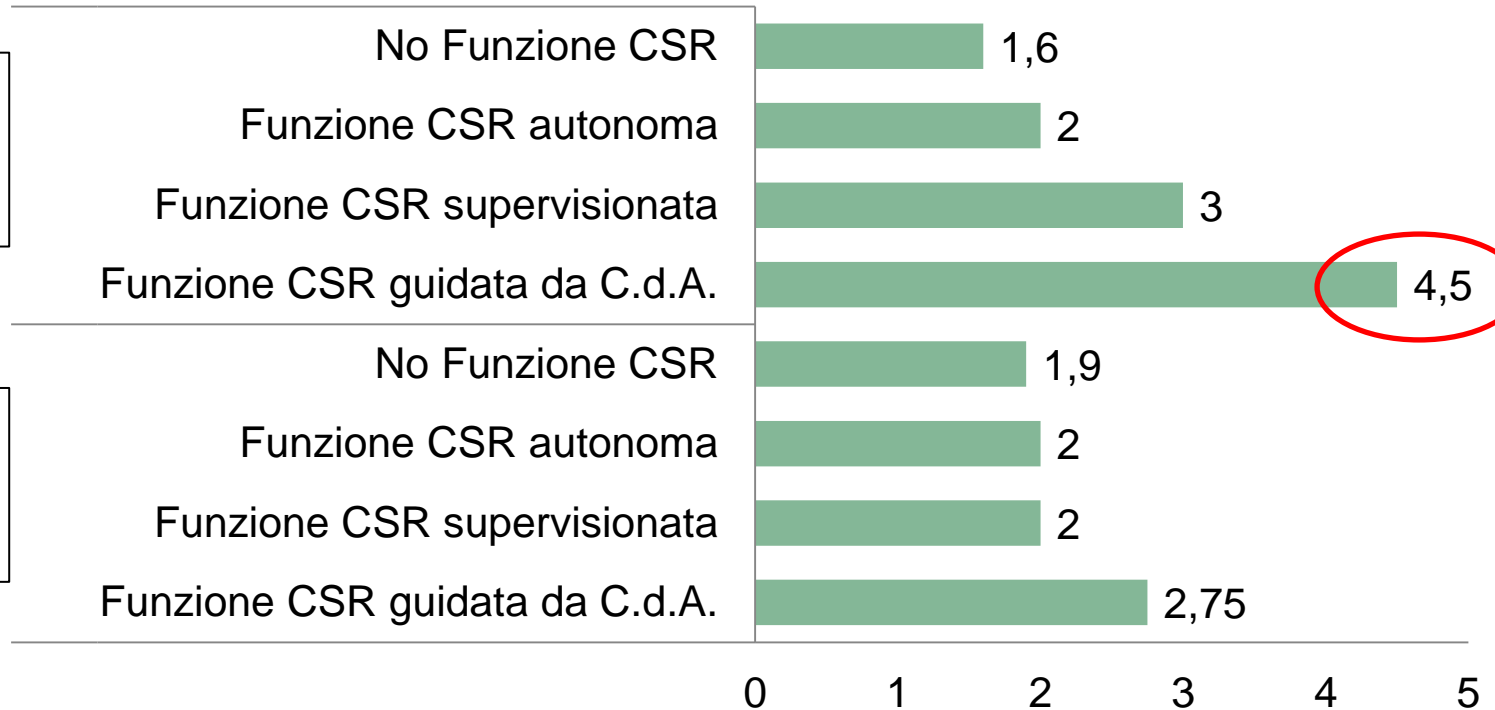
!

Importanza della CSR nel piano industriale

# NED: importanza attribuita alla CSR...

... per la  
reputazione  
aziendale

... nelle  
relazioni con  
stakeholder



!

Tanto più la CSR è integrata (fino al C.d.A.)  
tanto più è percepita rilevante per la reputazione

## Quanto si percepisce il C.d.A. ...

impegnato nel  
monitoraggio  
rischi

Referente e Comitato

4

Referente

3,17

Nessuno

2,5

informato  
sui rischi

Referente e Comitato

5

Referente

3,17

Nessuno

2,78

attento ai rischi  
per scelte  
strategiche

Referente e Comitato

4,5

Referente

3

Nessuno

2,43

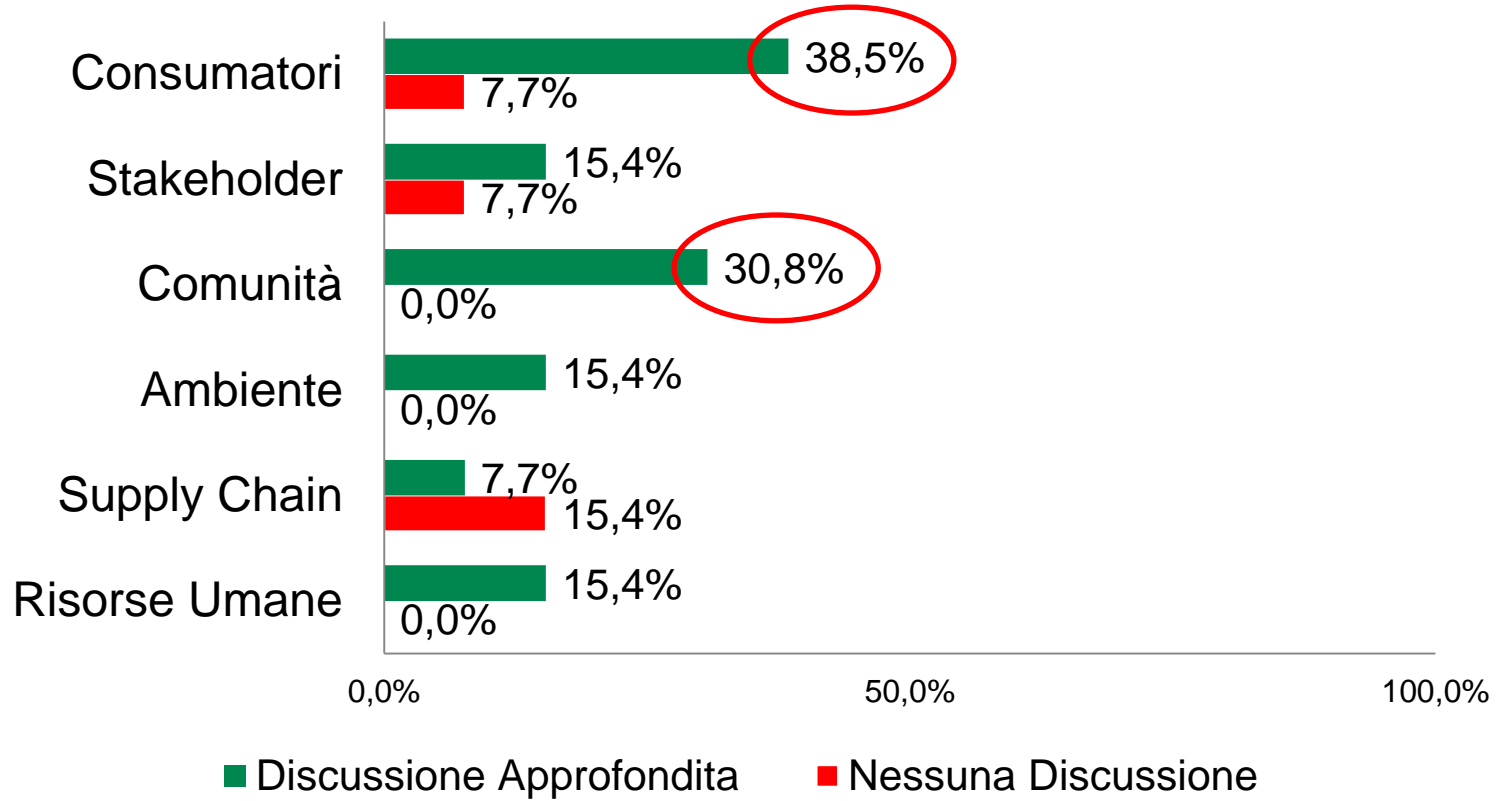
0 1 2 3 4 5

!

La presenza di **Comitato** e **Referente CSR** aumenta la percezione del controllo dei rischi

# NED : I temi affrontati dal C.d.A.

CSR e...



! Consumatori e Comunità!  
E la Supply Chain?

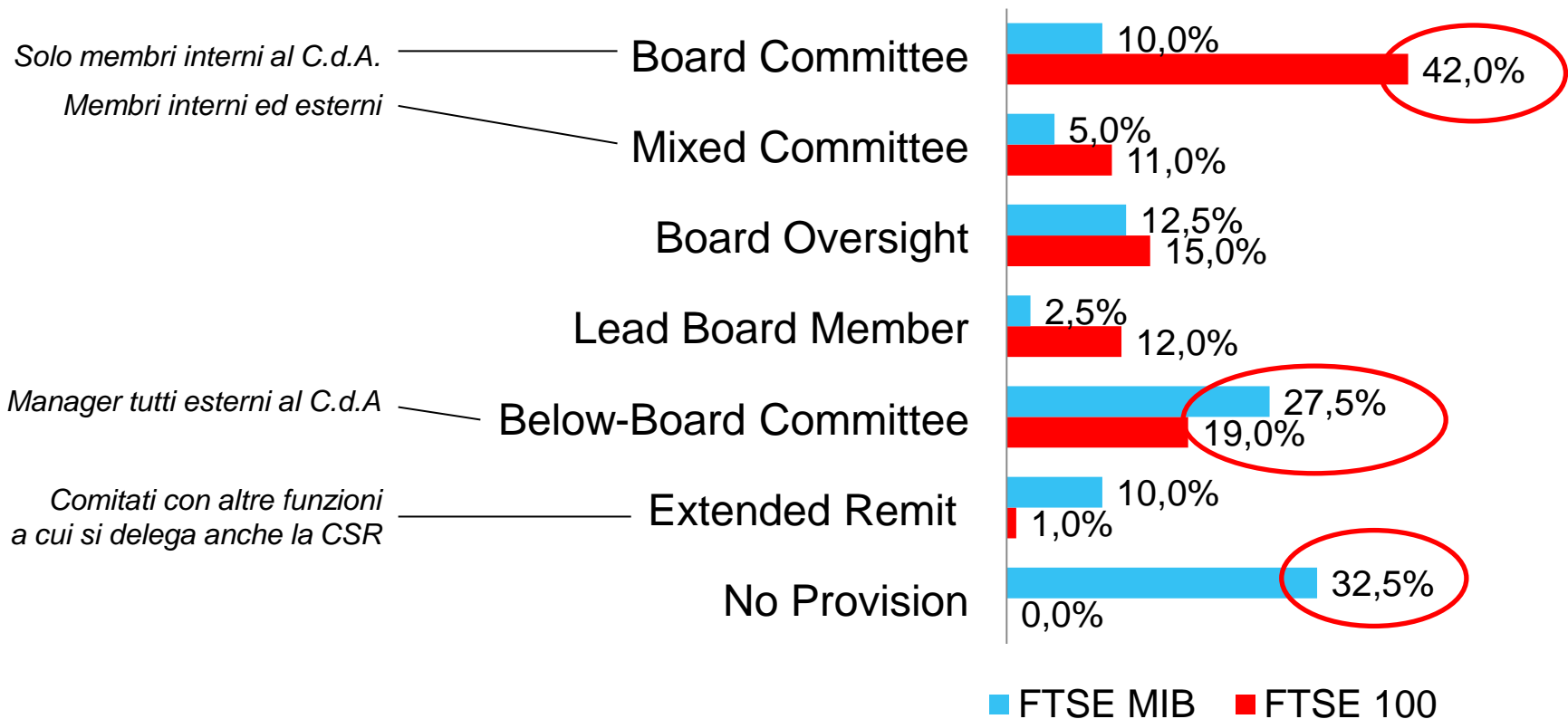


## **Confronto:**

- Quotate FTSE-MIB (Borsa Italiana) - 40 aziende
- Quotate FTSE-100 (London Stock Exchange) -100 aziende

## **Fonti analizzate**

- Bilancio d'esercizio
- Bilancio Sociale o di Sostenibilità
- Relazione di Corporate Governance
- Sito web



- Formalizzazione CSR in C.d.A.: **UK > 50% - ITA 15%**
- **UK:** tutte le imprese FTSE 100 hanno una **forma esplicitata**
- **Italia: formalizzazione carente** o affidata ai livelli manageriali

1. Nel FTSE-MIB la CSR è ormai entrata nell'**agenda dei C.d.A.**
2. Sensibile divario **enunciazione, impegno e realizzazione**
3. Forte correlazione tra «**CSR Manager**» e «**CSR nel C.d.A.**»
4. Importanza di **Comitati e Referenti** nel C.d.A.
5. Divario FTSE-MIB vs. Altre imprese → «**Licenza di operare**»?
6. Importanza di **sensibilizzare i NED** rispetto alle politiche di CSR
7. I NED riconoscono il **valore delle politiche di integrazione** della CSR (CSR nel Piano industriale, Comitati, agenda del C.d.A....)
8. Importanza di **accettare la sfida** che ci arriva dalle situazioni più evolute (Regno Unito)