

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNAL AUDITING

LA CSR ED IL SUO IMPATTO SUL SISTEMA BANCARIO

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO

Eugenio Di Vaio  
Matr. 681891

CORRELATORE

Prof. Simone Scettri

A.A. 2017/2018

*“Alle persone che tengono a me!*

*Al completamento di questo percorso accademico ed in generale il mio percorso universitario vorrei ringraziare alcune persone che sono state fondamentali negli ultimi anni:*

*Ai miei nonni che mi hanno protetto e guidato da lassù; alle mie nonne e, in particolare, a nonna Anna che con tanta pazienza mi ha ascoltato ed aiutato a ripetere; a mia zia Cristina, più volte tediata da me, per chiederle consigli sulla metodologia di studio per alcune materia; a mio fratello Carlo che mi ha aiutato ad accorciare la distanza Napoli Roma facendola sembrare più alla portata senza mai lamentarsi.*

*Ultimi non per importanza: alla mia fidanzata Claudia che mi ha sopportato e supportato in questo percorso accademico restandomi accanto nei momenti più bui; ed infine, a mia mamma e mio padre senza i quali non avrei potuto mai fare questa magnifica esperienza.*

*Per questo, chi più o chi meno, voglio ringraziare le persone che tengono a me ed al mio futuro e mi hanno aiutato finora a completare questo percorso della vita chiamato studente, per iniziare magari insieme un percorso da uomo lavoratore. Grazie di tutto! “*

# Indice

<b>Introduzione</b>	6
<b>1. La CSR o RSI: <i>Corporate Social Responsibility</i> o Responsabilità sociale d'Impresa</b>	
1.1 Che cos'è la CSR o RSI	8
1.2 Il <i>Global Compact</i> delle Nazioni Unite	9
1.3 Enti internazionali a tutela della CSR	15
1.4 <i>Standard Ethics</i>	17
1.5 La CSR in Italia	18
1.5.1 Enti	
1.5.2 D. Lgs N 254/2016	
1.6 Gli strumenti della CSR	24
a. Codice Etico	
b. Certificazioni esterne di standard di comportamento (ISO8000, ISO26000; AA1000)	
c. Bilancio Sociale	
d. <i>Social Statement</i>	
<b>2. Evoluzione e applicazione della CSR</b>	
2.1 Le relazioni dell'impresa	32
2.2 La CSR in Italia	33
2.2.1 Una recente ricerca	
2.2.2 Nel settore bancario	
<b>3. Evoluzione e applicazione della CSR</b>	
<u>3.1 Banco BPM</u>	
3.1.1 Identità	37
a. Chi siamo	
b. Mission	
c. Società del Gruppo	
d. Governance	
3.1.2 Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario	38
a. Sostenibilità	
b. Valore condiviso	
c. Analisi della materialità e Riduzione impatto ambientale	
d. Fondazioni	
3.1.3 Riconoscimenti	48
<u>3.2 UBI Banca</u>	
3.2.1	50

Identità	
a. Chi siamo	
b. Storia e significato del nome	
c. <i>Mission e Vision</i>	
d. Struttura del Gruppo	
e. <i>Corporate Governance</i>	
3.2.2 Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario	53
a. Valori, principi e politiche	
b. Tematiche rilevanti	
c. <i>Stakeholder</i>	
d. Ambiente	
3.2.3 Riconoscimenti	63
<b><u>3.3 UniCredit</u></b>	
3.3.1	
Identità	64
a. Chi siamo	
b. <i>Vision</i>	
c. <i>Policy</i>	
d. <i>Govcernance</i>	
3.3.2 Sostenibilità	69
a. Bilancio Integrato	
b. UniCredit Foundation	
c. <i>Stakeholder</i> e Temi materiali	
d. Capitali	
e. Il contributo di UniCredit agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile	
3.3.3 Premi e Riconoscimenti	78
<b><u>3.4 Mediobanca</u></b>	
3.4.1	
Identità	79
a. Il Gruppo	
b. Struttura del Gruppo	
c. <i>Governance</i>	
3.4.2 Informativa di Gruppo sulla Sostenibilità	82
a. Politica di Gruppo sulla Sostenibilità	
b. SDGs	
c. Progetti	
d. <i>Stakeholder</i> e Temi rilevanti	
3.4.3 Riconoscimenti	90
<b>4.Ricerca</b>	
4.1 Misurazione delle performance	92
4.1.1 Aziendali	
4.1.2 Sociali - <i>Standard Ethics Italian Bankl Index</i>	

4.2 Analisi	102
<b>Conclusioni</b>	111
<b>Bibliografia</b>	113
<b>Abstract</b>	116

## Introduzione

Oggi si sente molto parlare di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI o il suo corrispettivo inglese CSR – *Corporate Social Responsibility*).

Questo maggiore interesse è il risultato di un percorso culturale che vede l'impresa reagire al mutare delle condizioni di mercato e diventare protagonista di un futuro cosiddetto "sostenibile".

Per responsabilità sociale d'impresa s'intende: "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche da parte dell'impresa, di qualsiasi dimensione, nelle sue operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate*" dal Libro Verde della Commissione Europea (Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese - 2001), vale a dire che l'azienda integra l'interesse sociale e ambientale tra i suoi obiettivi strategici.

Stante tutto ciò, insieme agli aspetti finanziari ed ambientali, il "valore etico" dell'impresa assume maggiore importanza per la messa a punto di strategie sia produttive che di marketing.

In una società sempre più globalizzata, la responsabilità etica rappresenta un nuovo strumento di competitività. Agli inizi degli anni '70, nascono i primi studi volti a indagare la correlazione esistente tra orientamento sociale e performance economiche delle imprese, ma solamente con gli anni '90 si avrà un'esplosione d'interesse nei confronti dell'argomento. L'impostazione prevalente fino a questo periodo prevedeva l'esistenza di una correlazione negativa tra orientamento etico- sociale dell'investitore e performance economiche.

Si riteneva, infatti, che investire in buone prassi di comportamento comportasse una riduzione del numero di alternative di investimento disponibili ed eventualmente danneggiasse i risultati economici. In seguito al diffondersi degli investimenti sostenibili nei mercati finanziari, allo sviluppo di indici di borsa etici e metodologie di rating etico, è andata sempre più affermandosi la convinzione che esistono vantaggi economici legati all'assunzione di responsabilità sociale d'impresa: investire in comportamenti socialmente responsabili può comportare benefici di natura economica.

Pur avendo quest'ultimi come fine primario, molte imprese hanno cominciato a considerare che, per raggiungere tale obiettivo, bisogna puntare ad ottenere il gradimento degli investitori e ciò è possibile attraverso anche l'adozione di comportamenti etici.

In molte ricerche, la relazione tra CSR e performance economiche di una impresa è analizzata ponendo la CSR come variabile indipendente.

La ricerca del presente lavoro si basa su un modello di regressione lineare semplice in grado di poter determinare se esista o meno una relazione positiva tra le performance aziendali di un gruppo bancario, rappresentato dall'indice di bilancio <<Rote>> e le performance sociali rappresentate dal SER (*Standard*

*Ethics Rating*).

La tesi è suddivisa in quattro capitoli.

Nel primo, sono stati inseriti alcuni riferimenti teorici generali importanti relativi all'argomento di trattazione. Si tratta di cenni relativi al concetto di Responsabilità Sociale, alle iniziative adottate a livello nazionale/internazionale, agli strumenti di cui le imprese si possono avvalere per l'adozione e la rendicontazione di comportamenti socialmente responsabili (Bilancio Sociale, Codice Etico e alcuni standard di comportamento). Per completare il quadro in cui si collocano le iniziative di CSR in Italia, è stata anche condotta una panoramica dell'importante D. Lgs. n. 254/2016 posto in essere a seguito del recepimento della Direttiva Europea 2014/95/UE.

Il secondo capitolo è un capitolo di "transazione", in quanto si inizia con una spiegazione teorica di che cosa siano gli stakeholder secondo una trattazione del 1984 dell'economista Freeman; grazie ad una ricerca condotta dalla giornalista di Buone Notizie Fausta Chiesa, si è scelto di analizzare la CSR nel settore bancario.

A seguito di un'analisi fatta da ABI sul settore bancario, si è optato per scegliere i seguenti gruppi come campione della ricerca: Banco BPM, UBI Banca, UniCredit e Mediobanca.

Nel terzo capitolo, è presente la descrizione della DNF ai sensi del D. Lgs. n. 254/2016 del campione di riferimento e si è notato che non solo si cerca di rispettare al meglio le norme in tema di redazione dei documenti necessari ma che anzi alcuni gruppi (come ad es. UBI Banca) hanno sezione del sito web molto dettagliata che permette a qualunque lettore di poter comprendere ciò che pongono in essere. Inoltre, alla fine di ogni paragrafo in cui si descrive la DNF di ciascun gruppo, si è fatto un elenco di premi e riconoscimenti per cercare di far comprendere al lettore del presente lavoro che le società che sono state scelte come campione hanno a cuore la problematica e cercano di fare al meglio il proprio lavoro.

Infine, nell'ultimo capitolo denominato "Ricerca", si mettono a paragone le performance sociali con le performance aziendali. Si inizia con un'analisi delle performance aziendali in modo tale da cercare di comprendere quale gruppo del campione fosse il più performante; successivamente si passa alla descrizione del punteggio etico e quale di essi presenta un punteggio migliore; infine, sulla base di quattro ipotesi e di dati precedentemente raccolti, si è svolta l'analisi.

# CAP 1 La CSR o RSI: *Corporate Social Responsibility* o Responsabilità Sociale d'Impresa

## 1.1 Che cos'è la CSR o RSI

Governare oggi un'impresa non è semplice, sia per problemi legati all'organizzazione interna che per difficoltà che si incontrano in uno scenario competitivo come quello attuale.

La CSR si rivolge alle imprese sia a quelle che già adottano, anche inconsapevolmente, comportamenti responsabili, favorendone un approccio più coerente e strutturato sia alle altre, proponendo un nuovo modo di intendere le proprie attività.

L'origine della CSR sta nel passaggio da una *governance* orientata alle esigenze del solo imprenditore e degli azionisti, ad una *governance* rivolta alle esigenze di ampie fasce di soggetti che, pur non essendo titolari di azioni o altri titoli che permettono loro la partecipazione nell'impresa a livello societario, vantano un interesse di fatto a partecipare alla gestione dell'impresa stessa.

Nella seconda metà degli anni '90, all'indomani del Summit di Rio (1992) per la promozione dello sviluppo sostenibile e di condizioni economiche-sociali più eque e della stesura dell'Agenda 21, le Nazioni Unite invitarono le grandi imprese multinazionali a definire accordi commerciali che contemplassero e tutelassero i diritti umani di base, quelli dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente.

Si intendeva l'avvento di un preciso impegno verso il mondo, la società umana e l'ambiente che andava oltre la regolamentazione dei comportamenti. Nacque così la ***Corporate Social Responsibility (CSR)*** cioè **Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI)**.

Per responsabilità sociale d'impresa s'intende:

*“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche da parte dell'impresa, di qualsiasi dimensione, nelle sue operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate”* (Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la RSI, Commissione Europea, 2001).

Si parla dell'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa.

Un'impresa che agisce in modo responsabile tiene conto dell'impatto che la propria attività ha sull'ambiente e sulla società.

La RSI consiste nel fare in modo che tutte le attività aziendali controllate direttamente o indirettamente, si svolgano nel pieno rispetto dei diritti fondamentali della persona e della comunità in cui operano e garantiscano la protezione dell'ambiente in tutto il mondo. All'impresa viene chiesto di assumere un ruolo sociale e di farsi carico degli impianti ambientali, delle conseguenze derivanti dalla propria attività, dando conto degli effetti, anche economici, che si rifletterebbero sull'ambiente circostante.

L'Unione Europea iniziò a elaborare una strategia di coinvolgimento delle aziende nel progetto CSR già dal 1997 attraverso l'istituzione di un organo di consulenza dedicato e la pubblicazione nel 2001 del "Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d'impresa".

Il **Libro Verde** si propone di lanciare un ampio dibattito sui modi attraverso i quali l'Unione Europea potrebbe promuovere la CSR a livello europeo e internazionale e in particolare su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di prassi innovative, migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convalida delle varie iniziative realizzate in Europa (Commissione Europea, 2001). Ciò che caratterizza l'approccio alla CSR è l'integrazione delle tematiche di responsabilità sociale nelle linee strategiche e di crescita tanto nelle grandi multinazionali quanto nelle medie imprese, fino alle piccole o micro imprese.

Le parti interessate o **stakeholder** sono tutti i soggetti (persone fisiche, enti, istituzioni, organizzazioni) che a vario titolo sono coinvolti nell'attività dell'impresa. Sono cioè i destinatari delle attività intraprese dell'aziende ed i suoi interlocutori di riferimento.

## 1.2 Global Compact delle Nazioni Unite

*"Propongo che Voi, i business leader riuniti a Davos, e Noi, le Nazioni Unite, avviamo un Patto Globale di principi e valori condivisi, che darà un volto umano al mercato globale"*

(Kofi Annan, *World Economic Forum*, 31 gennaio 1999, Davos)

Il *Global Compact* è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo; nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione. E' stata proposta, per la prima volta nel 1999, presso il World Economic Forum di Davos, dall'allora segretario delle Nazioni Unite **Kofi Annan**, il quale, in quell'occasione, invitò i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con l'ONU un "Patto Globale", al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione. Mai, prima, era stata proclamata così nettamente la volontà di allineare gli obiettivi della comunità internazionale con quelli degli interessi privati del mondo degli affari.

Così a partire dal luglio del 2000, è stato lanciato operativamente dal Palazzo dell'ONU di New York il *Global Compact*. Da allora, vi hanno aderito oltre 18.000 aziende provenienti da 161 paesi nel mondo, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.

Il *Global Compact* delle Nazioni Unite è:

➤ In senso ampio:

1. **un'iniziativa volontaria** di adesione a un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che siano responsabili e tengano conto anche delle future generazioni;
2. **un impegno**, siglato con l'ONU dai Top Manager delle aziende partecipanti, a contribuire a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata dalla sostenibilità, cooperazione internazionale e partnership in una prospettiva multi-stakeholder.

➤ dal punto di vista operativo, si tratta di:

1. un **network** che unisce governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile, con lo scopo di promuovere su scala globale la cultura della cittadinanza d'impresa;
2. una **piattaforma** di elaborazione delle policy e linee guida per gestire economie e politiche sostenibili;
3. una **struttura** operativa per aziende che sono impegnate in business responsabili per sviluppare, implementare, mantenere e diffondere pratiche e politiche sostenibili;
4. un **forum** nel quale conoscere, affrontare e condividere esperienze di business e aspetti critici della globalizzazione.

Mentre non è:

- un vincolo legale;
- uno strumento di monitoraggio;
- uno standard, un sistema di gestione o un codice di condotta;
- un semplice canale di pubbliche relazioni.

Il *Global Compact* incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di dividerne i benefici.

La **vision** del Global Compact è quella di promuovere la creazione di un'economia globale più inclusiva e sostenibile.

In quest'ottica l'iniziativa persegue due finalità:

- far diventare il *Global Compact* e i suoi **Dieci principi** parte integrante della strategia e delle operazioni quotidiane delle imprese che vi aderiscono;

- incoraggiare e facilitare il dialogo e la cooperazione di tutti gli *STAKEHOLDER* di rilievo a supporto dei Dieci Principi promossi dell’iniziativa e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite per il 2030.



Fonte: “Global Compact Network Italia”

A tal fine, il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di Dieci principi fondamentali divise in quattro aree di competenza:

- **Diritti Umani →**

Principio I = alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

Principio II = Alle imprese è richiesto di assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

I diritti umani sono universali e sono riconosciuti a tutti gli esseri umani indistintamente, l'origine del Principio I e II è nella Dichiarazione universale dei Diritti dell'Uomo. L'obiettivo di questa Dichiarazione era quello di stabilire uno standard minimo internazionale per la protezione dei diritti e delle libertà individuali.

La natura di queste disposizioni fondamentali è tale che esse sono oggi largamente considerate come la base del diritto internazionale. In particolare, i principi della Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo vengono considerati come legge consuetudinaria internazionale, vale a dire che non è richiesta la firma né la ratifica da parte dei singoli Stati perché esse vengano riconosciute come norme legali. La Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo è una pietra miliare ed è stata tradotta in più di 437 lingue e dialetti. Per quanto alcuni dei suoi principi non siano applicabili direttamente al mondo del business, la consistenza con la dichiarazione è ritenuta tuttavia importante.

- **Lavoro** →

Principio III = Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva

Principio IV = alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio

Principio V = alle imprese è richiesto di sostenere l'effettiva eliminazione del lavoro minorile

Principio VI = alle imprese è richiesto di sostenere l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

I quattro principi del *Global Compact* inerenti al lavoro sono stati ricavati dalla Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro. La dichiarazione è stata adottata nel 1998 dalla Conferenza Internazionale del Lavoro che è una riunione annuale tripartita, alla quale partecipano governi, imprenditori e lavoratori di 177 paesi. La Dichiarazione chiede a tutti gli Stati membri dell'ILO di applicare i suoi principi, che sono in linea con le convenzioni sulle quali essa è basata. E'ormai universalmente condiviso il principio in base al quale tutti i paesi, indipendentemente dal loro grado di sviluppo economico, dai loro valori culturali e da quali e quante Convenzioni dell'ILO abbiano ratificato, abbiano l'obbligo di rispettare, promuovere e realizzare questi principi e diritti fondamentali. Nell'ultimo vertice del G8 tenutosi ad Evian (Francia) nel 2003, tutti i leader

dei paesi più industrializzati del mondo hanno esortato le imprese a lavorare, insieme agli altri attori interessati, per attuare i principi enunciati nella Dichiarazione.

- **Ambiente →**

Principio VII = alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.

Principio VIII = alle imprese è richiesto di intraprendere iniziative che promuovono una maggiore responsabilità ambientale

Principio IX = alle imprese è richiesto di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

Un'azione concreta in difesa dell'ambiente iniziò nel 1972 con l'istituzione del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP).

L'UNEP ha diretto e incoraggiato partenariati per la tutela dell'ambiente tramite, ad esempio, i *Multilateral Environmental Agreements* che, al livello sia locale che globale, hanno affrontato problematiche quali le specie in via d'estinzione o i bisogni della conservazione e gestione delle risorse naturali. L'UNEP ha elaborato la maggior parte della legislazione internazionale attualmente esistente in materia di tutela ambientale.

I tre principi sulla tutela dell'ambiente espressi dal *Global Compact* sono stati tratti dalla Dichiarazione dei Principi e dal Piano d'Azione Internazionale delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile (Agenda 21) definito dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo, riunitasi a Rio de Janeiro dal 3 al 14 giugno 1992. Il capitolo 30 dell'Agenda 21 esprime il concetto che il commercio e il mondo imprenditoriale dovrebbero svolgere un ruolo fondamentale nella salvaguardia delle risorse naturali e dell'ambiente. In particolare le imprese possono contribuire con l'uso di produzioni più pulite e una conduzione aziendale più responsabile.

I tre principi del *Global Compact* inerenti alla tutela dell'ambiente sono un punto di partenza per le imprese per affrontare le sfide chiave per la tutela dell'ambiente. In particolare i principi promuovono l'azione in aree quali la ricerca, l'innovazione, la cooperazione, la formazione e l'autoregolamentazione, in quanto tali azioni possono affrontare positivamente questioni quali il degrado ambientale e i danni consistenti ai sistemi vitali del pianeta generati dalle attività umane.

- **Lotta alla corruzione →**

Principio X = le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

La lotta alla corruzione costituisce una delle principali sfide mondiali. La corruzione rappresenta infatti un grande ostacolo allo sviluppo sostenibile e alla democrazia e ha un effetto devastante soprattutto sulle comunità più povere. L'impatto della corruzione sul settore privato è inoltre considerevole, essa impedisce la crescita economica, distorce la concorrenza fra le aziende e presenta seri rischi legali e reputazionali per le aziende. La corruzione è inoltre molto costosa per le imprese: secondo una stima della Banca Mondiale, in molte aree del mondo, le imprese avrebbero un ricarico di costi pari a circa il 10% proprio a causa delle pratiche di corruzione. La Banca Mondiale ha stimato che la corruzione è diventata un'industria da 1 miliardo di dollari.

Il rapido diffondersi nel mondo delle regole di *corporate governance* ha indotto le imprese ad adottare misure anticorruzione tra quelle a difesa della reputazione e degli interessi degli azionisti. Le misure di controllo interno delle imprese includono sempre di più la valutazione di questioni etiche e di integrità e un numero sempre maggiore di investitori è attento a questo tipo di controlli poiché da essi si determina il livello di buona gestione aziendale.

La lotta internazionale alla corruzione ha avuto di recente un grande slancio a seguito dell'adozione da parte dell'Organizzazione per la Cooperazione Economica per lo Sviluppo (OCSE) della Convenzione OCSE sulla lotta alla Corruzione dei Pubblici Ufficiali stranieri nelle transazioni internazionali e a seguito dell'entrata in vigore nel dicembre 2005 del primo strumento internazionale adottato a livello mondiale: la convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione (UNAC).

Si trattano di principi condivisi universalmente in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

### ***SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:***

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs - in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. 'Obiettivi comuni' significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli

individui: nessuno né è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.



Fonte: “Sustainable development Knowledge platform”

### 1.3 Enti internazionali a tutela della CSR

Il *Global Compact* non è l’unico ente internazionale che lavora per una gestione socialmente più responsabile.

Diversi sono gli enti che operano per lo stesso obiettivo.

Alcuni tra questi sono:

- *Global Reporting Initiative, GRI*

E’ un network multi-stakeholder internazionale che ha sviluppato uno standard di rendicontazione tra i più utilizzati al mondo. Lo standard è in continua evoluzione e si basa su alcune linee guida che vedono la partecipazione di un gran numero di interlocutori in tutto il mondo.

- *The Institute of Social and Ethical Accountability, ISEA*

Istituto no profit inglese che intende promuovere la responsabilità sociale delle imprese. Ha formulato degli standard di processo (come AA1000) che permettono di impostare e verificare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nella gestione aziendale e il processo di reporting. Non fornisce indicatori.

- *Social Accountability International, SAI*

Organizzazione no profit che ha formulato lo standard di certificazione sociale SA8000, oggi diffuso in molti paesi anche europei. SA8000 comporta il rispetto, a titolo volontario, di una serie di requisiti minimi e prevede che la loro applicazione sia verificata e certificata da un organismo esterno indipendente.

- *International Organization for Standardization, ISO*

Organizzazione mondiale per la standardizzazione. Ha creato e gestisce numerosi standard, fra cui le conosciute norme della serie ISO9000 (management della qualità) e ISO14000 (management ambientale). Nel 2003 ha lanciato un *Advisory Group* per valutare la necessità di uno standard ISO nel campo della CSR.

- Commissione europea

Ha creato nel 2002 il cosiddetto “*European Multi-Stakeholder Forum on CSR*”, a cui ha delegato il compito di favorire lo sviluppo e la convergenza delle attuali iniziative di CSR in Europa. Nel 2002, ha pubblicato un documento programmatico (in seguito al Libro Verde pubblicato nel 2001) per la promozione comunitaria della CSR. Questo raccoglie le reazioni di più di 250 Stakeholder e pone le basi per una strategia europea di promovimento della CSR.

- Organizzazione per la Cooperazione e lo sviluppo Economico, OCSE

Come è noto, l’OCSE è un’organizzazione internazionale di studi economici che si occupa di dar vita a forme di cooperazione e coordinamento in campo economico tra i paesi membri, paesi sviluppati, aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un’economia di mercato. Ne fanno parte 35 paesi, tra cui l’Italia.

Tra le tante attività, si osservano da alcuni anni diversi tentativi di incentivazione per la diffusione di una cultura della responsabilità sociale.

La prima iniziativa in materia si ebbe nel 1976 quando venne adottato per la prima volta il documento “Le linee guida dell’OCSE per le imprese multinazionali” che ha assunto maggiore rilevanza negli ultimi anni, in seguito ad una revisione avvenuta nel 2000. Tale documento ha punti di contatto proprio con il *Global Compact*, in quanto si trovano importanti tracce di quelle tematiche che per il *Global Compact* vengono considerate principi fondamentali (diritti umani, lavoro, relazioni, industriali, ambiente e lotta alla corruzione). Questo implica che le linee guida possono essere considerate come un completamento dei principi del *Global Compact* in quanto mirano ad indicare come “comportarsi” in determinate situazioni. L’attività dell’OCSE in materia di responsabilità sociale non si esaurisce con la stesura di tale documento, ma si dimostra con l’emanazione dei Principi di *Corporate Governance*: per la prima volta, viene adottato in un codice di condotta per le società, l’approccio multi-stakeholder nella gestione della società e si sollecita la

creazione di meccanismi di partecipazione di quest'ultimi al governo societario, al fine di migliorare il rendimento dell'impresa.

## 1.4 *Standard Ethics*

E' un'agenzia di rating indipendente sulla sostenibilità, con sede a Londra, nota per avere introdotto, nel 2001, un approccio "istituzionale" ai rating sulla RSI o CSR, *Corporate Social Responsibility*. Emette lo *Standard Ethics Rating*, una valutazione di sostenibilità e *governance* fondata sulla "compliance" ai principi e alle indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea.

**Ratings**→ Lo *Standard Ethics Rating (SER)* è un *Sustainability Solicited Ratings (SSR)*, che appartiene alla categoria dei *rating* extra finanziari richiesti e sollecitati dall'impresa. Nello specifico, lo *Standard Ethics Rating (SER)* si concentra nella valutazione degli aspetti di governo societario, ambientali e sociali e misura il livello di *compliance* alle indicazioni della UE, dell'OCSE e delle Nazioni Unite, quindi offre una misura sulla adesione alle maggiori indicazioni internazionali sulla sostenibilità. *Standard Ethics* collega al *Rating* anche una valutazione quali-quantitativa sul rischio reputazionale dell'impresa.

La metodologia ed il sistema di valutazione sotto forma di un Rating ad 9 livelli, fu introdotto da Standard Ethics, nel 2002: EEE; EEE-; EE+; EE; EE-; E+; E; E-; F; dove "EEE" rappresenta il modello, "EE" la media, la singola "E" sotto la media. Le nazioni o società quotate che si discostano in modo eccessivo dai valori delle Nazioni Unite non ricevono il *Rating* e vengono incluse tra gli emittenti "sospesi". La misurazione è ora adottata anche da altre case e rimane il più lungo studio statistico pubblico sulla CSR delle grandi aziende quotate.

L'Agenzia fornisce al richiedente solo servizi inerenti al rating e comunica di non effettuare consulenza e non utilizzare i dati raccolti per ricerche a pagamento verso *asset management* o banche.

### **Indici**→

Nel 2013 l'agenzia ha lanciato lo *Standard Ethics Italian Banks Index* sul sistema bancario italiano e dal 1° gennaio 2014 lo *Standard Ethics Italian Index*.

- *Standard Ethics Italian Index*

è un indice di borsa sulla *Corporate Governance* e la sostenibilità è stato lanciato il primo gennaio 2014 dall'agenzia. Anche questo indice, come tutti quelli pubblicati da questa Agenzia, è Open Free, quindi rende disponibile la metodologia, i criteri di calcolo ed anche i pesi.

- *Standard Ethics Italian Banks Index*

è un indice di borsa sulla Corporate Governance e la sostenibilità lanciato nel luglio del 2013 dall'agenzia di rating di indipendente Standard Ethics. Si tratta di un indice Open Free, ovvero che rende pubblica la metodologia, i criteri di calcolo ed i pesi, “dedicato a quella parte della CSR che riguarda il governo d'impresa”.

## 1.5 La CSR in Italia

### 1.5.1 Enti

Attorno agli enti/norme internazionali, vi è un gran numero di associazioni, iniziative, reti aziendali e istituti nazionali che intervengono nel campo della CSR.

Dalle linee guida dell'Ufficio del *Global Compact* di New York City, nasce in Italia il “*Global Compact Network Italia*” il cui obiettivo è quello di agire da piattaforma del *Global Compact* sia a livello nazionale che regionale, sostenendo le imprese partecipanti nell'applicazione dei 10 principi, nella raccolta delle Comunicazioni annuali richieste dal *Global Compact* e cercando di coinvolgere un numero sempre maggiore di imprese italiane e altre organizzazioni.

A questo si aggiungono diverse iniziative e progetti di ricerca nell'ambito della CSR:

- Progetto REBUS (*Relationship between Business & Society*), finanziato dalla Commissione Europea e nato dal partenariato tra Istud e Formaper (azienda speciale della CCIAA di Milano) a cui partecipano partner italiani, francesi e tedeschi con l'obiettivo di indagare sulle modalità con cui la CSR viene percepita e implementata dal management delle aziende europee;
- Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali partecipa attivamente ai lavori della Commissione Tecnica della responsabilità sociale delle Organizzazioni presso l'UNI (Organismo Italiano di Normazione che rappresenta l'Italia nell'attività normativa degli organismi sopranazionali di normazione CEN e ISO), relativamente al processo di definizione dello standard ISO26000;
- L'Amministrazione siede all'interno dell'*High Level Group on CSR* (presso la Commissione Europea, Direzione Generale Occupazione, Pari Opportunità e Affari Sociali) un tavolo permanente di confronto, dove le diverse Amministrazioni centrali dei Paesi membri, con competenza in materia di RSI, si trovano semestralmente per l'aggiornamento delle politiche implementate alla luce degli enunciati europei, e per lo scambio di buone pratiche;

- Una tra le più importanti iniziative a livello nazionale è il progetto lanciato nel 2001 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che ha riunito un gruppo di lavoro dal quale ha avuto origine la pubblicazione “Responsabilità sociale delle imprese- esempi di buone pratiche italiane”, in cui sono riportate le 30 pratiche migliori di CSR tra le imprese italiane. Lo stesso Ministero ha avviato dal 2002 un percorso di approfondimento, ricerca e sperimentazione con il supporto di esperti e stakeholder qualificati, nel tentativo di elaborare uno standard di CSR per la valutazione della Responsabilità sociale delle imprese, coerente con la posizione dell’Unione Europea sulla CSR e rispondente ai criteri di semplicità, modularità e flessibilità descritti. In questo senso, lo standard di CSR proposto dal Governo, che prevede la realizzazione di un **social statement**, vuole essere uno strumento volontario, pensato per guidare le imprese nel miglioramento dei propri comportamenti sociali, favorendo così un processo di standardizzazione delle modalità e delle procedure di rilevazione, misurazione e comunicazione delle performance di CSR. Il progetto CSR-SC (*Corporate Social Responsibility- Social Commitment*) è stato avviato nel 2003.
- Dal 2008 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha avviato un percorso di confronto con le Regioni e le Province Autonome, al fine di condividere le buone pratiche e le iniziative messe in atto in materia di responsabilità sociale, quali CARTA DEI SERVIZI, BILANCIO SOCIALE, CODICI ETICI, PARTNERSHIP CON IMPRESE, anche attraverso la costruzione di una banca dati pubblica. Mantiene, altresì, il raccordo con la Fondazione I-CSR, di cui il Ministero è socio fondatore, sui temi della Responsabilità Sociale delle Imprese.
- Il Ministero degli Affari Esteri ha sostenuto il progetto “Sviluppo sostenibile attraverso il *Global Compact*”. Avviato nel 2003 e conclusosi nel luglio del 2009, ha rappresentato uno dei principali sforzi compiuti dal governo italiano per sostenere e promuovere la “Dichiarazione Tripartita di Principi sulle Imprese Multinazionali e la Politica Sociale dell’ILO”, le “Linee Guida dell’OCSE per le Imprese Multinazionali”, il “*Global Compact*” e gli accordi quadro internazionali. L’obiettivo del progetto è stato quello di far sì che le imprese internazionalizzate garantiscano il rispetto della legislazione nazionale dei paesi in cui operano e degli altri rilevanti strumenti esistenti in materia di diritti fondamentali del lavoro e responsabilità sociale di impresa. Il progetto è stato realizzato dall’Organizzazione Internazionale del Lavoro attraverso un team ad hoc istituito presso l’ufficio dell’ILO di Roma. La scelta di affidare all’ILO l’esecuzione del progetto non è stata casuale; con la sua natura tripartita l’organizzazione è, infatti, la sola agenzia ONU in grado di garantire una reale promozione del dialogo sociale, condizione necessaria per la reale promozione delle buone relazioni industriali e del rispetto dei diritti del lavoro e dell’ambiente e della RSI.

### 1.5.2 D. lgs. N. 254/2016

A seguito del verificarsi di condizioni che potessero consentire l'attuazione dei principi stabiliti per la CSR, a livello normativo il legislatore si è posto il problema di intervenire a disciplinare la materia. Infatti dal 2017 è stato sancito l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di comunicare le proprie performance ambientali e sociali.

Secondo il 12° *Global Risks Report 2017* del *World Economic Forum*, nel 2017 quattro delle cinque principali minacce globali sono ambientali e collegate al cambiamento climatico. Esse sono il fallimento delle misure di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, crisi idriche, eventi meteorologici estremi e disastri naturali.

In una tale prospettiva, appare ormai chiaro come i fattori ambientali diventino sempre più rilevanti per le imprese e, in generale, per il mondo economico e finanziario. Essi non possono riguardare solo "buone azioni" da comunicare, ma dovrebbero diventare parametri permanenti nella definizione delle strategie di impresa e dei piani industriali. Solo in questo modo, infatti, le imprese possono proteggersi dai rischi ambientali e climatici che provocheranno impatti di grande portata nei prossimi decenni se non si farà ogni sforzo per imboccare la strada di uno sviluppo sostenibile.

In questa direzione, il ruolo dello Stato è centrale nel disegno di politiche pubbliche che introducano strumenti più sofisticati di misurazione delle componenti della ricchezza di un Paese, attraverso una più capillare raccolta dei dati e lo sviluppo di migliori modelli di analisi, finalizzati a sviluppare piani di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici che tutelino e coinvolgano il sistema produttivo. Variabili come il capitale naturale e quello sociale sono parametri irrinunciabili per una completa analisi dei rischi, degli impatti e delle prospettive future del proprio business. L'emanazione di provvedimenti che siano diretti a far emergere tali dati e stimolino le imprese a integrare i fattori ambientali e sociali nelle proprie attività sono, pertanto, essenziali. Sempre che essi non si riducano solo ad un ulteriore adempimento e diventino, invece, motore di nuovo sviluppo di migliore qualità ecologica.

E' del 25 gennaio 2017 l'entrata in vigore del decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254 di Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

Il provvedimento prevede l'obbligo di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 euro.

Il Decreto prevede, inoltre, che anche tutte le altre imprese non sottoposte all'obbligo possano presentare una dichiarazione di carattere non finanziario in forma volontaria sugli ambiti indicati nell'art. 3 del Decreto, prevedendo per le PMI forme semplificate. Infatti, le dichiarazioni delle imprese con meno di 250 dipendenti, a differenza delle altre, possono essere considerate in conformità con la normativa senza soggiacere alle disposizioni sui controlli.

In relazione ai contenuti che le imprese sono chiamate a comunicare, il Decreto recepisce completamente la Direttiva 2014/95/UE che prevede che la dichiarazione non finanziaria debba riguardare i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono ritenuti rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

La dichiarazione di carattere non finanziario può essere presentata in due forme diverse: contenuta nella relazione sulla gestione attraverso una specifica sezione oppure costituire una relazione distinta contrassegnata dal riferimento al D. lgs. N. 254/2016.

La relazione deve fornire tutte le informazioni necessarie, inoltre, a comprendere il modello aziendale di gestione e organizzazione delle attività dell'impresa anche con riferimento alla gestione dei temi sopra citati; le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di due *diligence*, i risultati conseguiti grazie ad esse ed i relativi *Key Performance Indicators* di carattere non finanziario; i principali rischi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, le catene di fornitura e subappalto laddove vengano considerate rilevanti ai fini della dichiarazione. L'attenzione alle catene di fornitura è un elemento interessante del decreto in quanto essa allarga, seppur indirettamente, l'*assessment* all'interno indotto e, attraverso le azioni dell'impresa di grandi dimensioni, può avere l'effetto di sollecitare le imprese fornitrici, che spesso PMI, ad adottare standard ambientali e sociali più elevati.

Il Decreto riporta l'elenco degli ambiti minimi sui quali è richiesto di rendicontare le proprie attività e performance, lasciando la libertà alle singole imprese o gruppi di imprese di scegliere lo standard di rendicontazione che preferiscono, di individuare i *Key performance Indicators* che meglio descrivono le attività dell'impresa in relazione ai temi considerati, di adottare le metodologie di calcolo ritenute più adatte. Tuttavia la dichiarazione, a prescindere dagli standard adottati, deve contenere almeno le seguenti informazioni (lasciando quindi alle imprese la libertà anche di allargare il perimetro di rendicontazione):

- 1) L'utilizzo di risorse energetiche, distinguendo fra quelle prodotte da fonti rinnovabili e non rinnovabili, e l'impiego di risorse idriche;
- 2) Le emissioni di gas ad effetto serra e le emissioni inquinanti in atmosfera;
- 3) L'impatto, ove possibile sulla base di ipotesi o scenari realistici anche a medio termine, sull'ambiente nonché sulla salute e la sicurezza, associato ai fattori di rischio o ad altri rilevanti fattori di rischio ambientale e sanitario;

4) Aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, incluse le azioni poste in essere per garantire la parità di genere, le misure volte ad attuare le convenzioni di organizzazioni internazionali e sovranazionali in materia, e le modalità con cui è realizzato il dialogo con le parti sociali;

5) Rispetto dei diritti umani, le misure adottate per prevenire le violazioni, nonché le azioni poste in essere per impedire atteggiamenti ed azioni comunque discriminatori;

6) Lotta contro la corruzione sia attiva sia passiva, con indicazione degli strumenti a tal fine adottati.

In sede di recepimento della Direttiva europea poteva essere auspicabile che il legislatore fornisse indicazioni più dettagliate sul perimetro, sugli indicatori e sulle metodologie di calcolo da impiegare per descrivere le attività, i risultati raggiunti, gli obiettivi in modo da assicurare una raccolta di dati omogenei e comparabili. Questo non nella prospettiva di un controllo fine a se stesso, ma con l'obiettivo di migliorare la quantità e qualità dei dati delle componenti non finanziarie, e diventare uno strumento strategico per sviluppare politiche economiche a favore di uno sviluppo sostenibile e con migliori caratteristiche di resilienza agli shock ambientali e climatici. Molte sono, infatti, già oggi le imprese di grandi dimensioni che redigono *report* di sostenibilità rendicontando su dimensioni anche più vaste di quelle previste dal decreto. Questo perché, per le imprese, la propria *performance* ambientale e sociale rappresenta ormai un elemento qualificante e di competitività del proprio business ed essenziale verso i consumatori, sempre più attinenti alla salvaguardia dell'ambiente e la tutela dei diritti.

Va positivamente accolta, nelle previsioni del Decreto, l'attenzione all'analisi della propria esposizione ai rischi ambientali oltre che all'analisi degli impatti prodotti che potrebbe favorire lo sviluppo nelle imprese della consapevolezza che il cambiamento climatico, la scarsità di risorse naturali, l'inquinamento, la perdita di biodiversità sono tutti fattori ad alto rischio che impatteranno sulla loro solidità nel prossimo futuro. Per far fronte a tali rischi, le imprese devono prepararsi e sviluppare adeguate strategie che consentano loro di contribuire a mitigare e, al contempo, di adattarsi agli impatti derivanti dal mutamento di tali fattori.

Il Decreto, tuttavia, prevede anche la possibilità- in determinate condizioni- di poter omettere delle informazioni nel caso in cui la loro pubblicazione potrebbe compromettere la posizione commerciale dell'impresa. L'omissione non è comunque consentita nel caso in cui pregiudichi una comprensione corretta ed equilibrata dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e degli impatti prodotti negli ambiti considerati.

L'impresa non è tenuta a giustificare tutti gli aspetti in considerazione del fatto che può non aver svolto o svolgere tutte le attività inerenti ai vari aspetti finora citati, dandone opportuna e dettagliata giustificazione. Poteva essere utile, in questo senso, inserire anche un obiettivo di adeguamento, in un determinato lasso di tempo per consentire all'impresa di mettere in campo attività nell'ambito scoperto e analizzare i risultati. Il Decreto, infine, non prevede meccanismi obbligatori di certificazione da parte terza delle dichiarazioni rese dalle imprese, ma prevede la verifica da parte di chi si occupa della revisione legale del bilancio dell'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario.

Lo stesso soggetto, o altro soggetto abilitato allo svolgimento della revisione legale deve predisporre una relazione distinta con attestazione di conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal decreto legislativo. In caso di dichiarazioni non conformi o che riportino informazioni non veritiere sono introdotte dal Decreto anche sanzioni pecuniarie.

L'elaborazione del D. lgs. N. 254/2016 ha, inoltre, visto svolgersi due consultazioni pubbliche. La prima, a giugno 2016, sulla base di una serie di questioni individuate dal Ministero dell'Economia e delle Finanze preliminari alla stesura dello schema del decreto, per conoscere gli orientamenti degli *stakeholder*; la seconda, a settembre 2016, sul testo dello schema di Decreto. Anche gli Stati Generali della *Green Economy* hanno partecipato alla consultazione attraverso l'istituzione di un Gruppo di lavoro ad hoc grazie al quale si è potuto discutere e confrontarsi con le imprese, le organizzazioni di imprese e singoli esperti della materia allo scopo di sviluppare una proposta che è stata poi presentata e discussa al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il provvedimento è sicuramente un passo avanti positivo per spingere il sistema produttivo e imprenditoriale verso una migliore qualità ambientale e sociale. Esso presenta ancora molti margini di approfondimento dell'impegno chiesto alle imprese di rendicontare, e quindi- cosa più importante- di mettere in campo, concretamente, iniziative di *green economy*. Esso avrà raggiunto, infatti, dei risultati, solo se non verrà interpretato come un ulteriore "laccio" da parte delle imprese, ma diventi uno stimolo a fare più per migliorare le proprie performance ambientali e per rafforzare il ruolo dell'impresa nella società.

Ci si auspica che dopo una prima fase di "rodaggio" esso possa essere aggiornato e rafforzato alla luce dei risultati ottenuti. Per raggiungere gli ambiziosi obiettivi e impegni assunti con l'Accordo di Parigi, sarà necessario infatti uno sforzo complessivo del sistema economico e finanziario di cui le imprese sono un soggetto decisivo.

## 1.6 Gli strumenti della CSR

Nella sua accezione più moderna e sistemica, la CSR abbraccia tre aree fondamentali di interfaccia tra le organizzazioni e gli stakeholder.

Area di Responsabilità	Obiettivi Generali	Stakeholder coinvolti direttamente
<b>Responsabilità sociale</b>	Migliorare l'impatto dell'impresa e sostenere lo sviluppo sociale nella comunità in cui essa opera o in altre regioni. Creare rapporto win-win con i propri collaboratori e con gli enti che li rappresentano	<ul style="list-style-type: none"><li>•Collaboratori e loro famiglie;</li><li>•Sindacati</li><li>•Comunità;</li><li>•Associazioni e enti caritatevoli e di impegno sociale</li></ul>
<b>Responsabilità ambientale</b>	Gestire efficacemente le risorse materiali ed energetiche. Ridurre al minimo l'impatto ambientale delle attività d'impresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Popolazione (inclusi i clienti)</li><li>•Ecosistemi</li></ul>
<b>Responsabilità economica</b>	Soddisfare le legittime attese finanziarie dei propri proprietari (azionisti) e investitori, attraverso una guida strategica trasparente ed efficace dell'impresa. Instaurare un rapporto di correttezza con le autorità di controllo. Creare un approccio win-win con i propri partner commerciali.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Azionisti, investitori</li><li>•Autorità fiscali</li><li>•Partner commerciali (p.es. fornitori)</li></ul>

**Fonte:** "La responsabilità sociale delle imprese, cosa è cambiato e cosa sta cambiando" Gandolfi, Klaus, Carletti e Gaffur, anno 2003

L'impegno etico e sociale di un'impresa deve essere testimoniato da appositi documenti:

- a. Codice Etico
- b. Certificazioni esterne di standard di comportamento (ISO 8000, ISO 26000, AA 1000)
- c. Bilancio Sociale
- d. *Social Statement*

## a. Codice etico

Può definirsi come la “Carta Costituzionale” dell’impresa, una carta dei diritti e doveri morali che identifica la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all’organizzazione imprenditoriale.

E’ un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell’azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei proprio dirigenti, dipendenti e spesso anche fornitore verso i diversi gruppi di stakeholder. E’ il principale strumento di implementazione dell’etica all’interno dell’azienda. Il Codice Etico è divenuto uno strumento per lo stakeholder manager, un mezzo che garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell’impresa, in modo da creare fiducia verso l’esterno.

La struttura del Codice Etico può variare da impresa a impresa, ma generalmente viene sviluppato su quattro livelli:

- 1) I principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
- 2) Le norme etiche per le relazioni dell’impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, etc...)
- 3) Gli standard etici di comportamento:
  - ✓ Principio di legittimità morale
  - ✓ Equità ed eguaglianza
  - ✓ Tutela della persona
  - ✓ Diligenza
  - ✓ Trasparenza
  - ✓ Onestà
  - ✓ Riservatezza
  - ✓ Imparzialità
  - ✓ Tutela ambientale
  - ✓ Protezione della salute
- 4) Le sanzioni per la violazione delle norme delle norme del Codice

L’attuazione dei principi contenuti nel Codice Etico è affidata di solito ad un Comitato etico. Esso ha il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l’effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e commissionare sanzioni.

La stesura di un Codice Etico è articolata in diverse fasi:

- 1) Un'analisi della struttura aziendale per l'individuazione della *mission* e dei gruppi di *stakeholder* di riferimento;
- 2) La discussione interna per l'individuazione dei principi etici generali da perseguire, le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder, gli standard etici di comportamento;
- 3) La consultazione degli stakeholder per la condivisione dei principi etici generali e particolari per ogni gruppo;
- 4) L'adeguamento dell'organizzazione aziendale, delle procedure, delle politiche imprenditoriali con riferimento ai principi etici del Codice. In particolare, riveste una notevole importanza l'attività di formazione etica finalizzata a mettere a conoscenza tutti i soggetti dell'impresa dell'esistenza del Codice e di assimilarne i contenuti. Il dialogo e la partecipazione sono indispensabili per far condividere a tutto il personale i valori presenti in questo importante documento.

Negli USA, la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991, quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (*Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations*) in materia di azioni "criminali" da parte delle imprese. In Italia, tali Codici sono ancora con una diffusione limitata. Alcuni esempi ci vengono forniti dal Codice di Comit, Coop Adriatica (grande distribuzione), ENI, FIAT, Glaxo Welcome (farmaceutica) ed altre.

b. Particolari standard di comportamento (SA 8000, ISO 26000 e AA1000)

#### SA 8000

L'impegno etico e sociale di un'impresa, oltre ad essere testimoniato dal proprio Codice etico e/o Bilancio sociale, può anche essere certificato.

La SA 8000 è uno standard di certificazione e riguarda il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità del posto di lavoro. E' stato redatto dal CEPAA (*Council Of Economical Priorities Accreditation Agency*) ed emendato dal SAI nel 1997.

Assicura che nelle aziende vengano applicate condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale. SA 8000 analizza otto requisiti specifici: lavoro infantile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà d'associazione, discriminazioni basate sul sesso/razza/orientamento politico/sessuale/religioso, pratiche disciplinari, orario di lavoro, remunerazione e un nono requisito "gestionale": il sistema di gestione della responsabilità sociale.

#### ISO 26000

Dopo un lavoro di 5 anni a cui hanno partecipato 400 esperti provenienti da 99 Paesi, è stato completato l'iter di elaborazione della norma tecnica internazionale ISO 26000 che è stata pubblicata il 1° novembre 2010. La norma è una guida volontaria e non uno standard certificabile; fornisce suggerimenti e raccomandazioni sulla Responsabilità Sociale d'Impresa alle organizzazioni pubbliche e private. L'obiettivo è quello di promuovere l'adozione in tutto il mondo delle migliori pratiche in tema di responsabilità sociale. La ISO 26000 è fortemente collegata al *Global Compact* e alla convinzione fondamentale secondo cui le organizzazioni dovrebbero comportarsi in modo socialmente responsabile: vi è un collegamento tra i dieci principi del *Global Compact* e le materie fondamentali di responsabilità sociale definite dalla ISO 26000. In particolare, il collegamento si ha in merito ai principi diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corrruzione. Per questo, nel processo di elaborazione della norma, sono stati coinvolti tutti gli stakeholder, raggiungendo un accordo generale su aspetti rilevanti come le definizioni e i principi generali della responsabilità sociale, le questioni cruciali che devono essere affrontate in tema di responsabilità sociale e l'integrazione della responsabilità sociale nelle attività complessive di un'organizzazione.

#### AA 1000

AccountAbility 1000 (AA 1000) è uno standard sviluppato dall'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), verificato e approvato dal suo Consiglio.

Si pone come uno standard di base di responsabilità, centrato sull'obiettivo di fornire qualità al processo di *accounting, auditing e reporting* etico e sociale, per favorire un percorso di sviluppo sostenibile.

AA 1000 nasce quindi per far fronte all'esigenza di uniformare gli approcci alla rendicontazione sociale e rendere così confrontabili le informazioni provenienti da realtà differenti.

Il primo modulo della AA 1000, l'unico pubblicato e lanciato nel marzo 2003, è rappresentato da AA 1000 *S Assurance Standard*: esso fornisce una base coerente per la verifica esterna di un report e dei sottostanti processi, sistemi e competenze rispetto alle definizioni e ai principi di rendicontazione dell'AA 1000. In particolare, come per AA1000, il principio fondamentale è sempre quello dell'inclusività, in base al quale si vuole che in ogni fase della rendicontazione sociale ed etica, di verifica dei conti e di reportistica nel tempo, si riflettano le aspirazioni e i bisogni di tutti i gruppi di *stakeholder*. In ultima analisi, AA 1000 *S Assurance Standard* propone un approccio per valutare e rafforzare la credibilità dei report che comunicano le performance sociali, etiche, economiche, ambientali e nell'insieme, di sostenibilità delle aziende.

I principi della verifica esterna, pertanto, devono fornire un giudizio sulla credibilità dei report, dei processi e sistemi che mettono a disposizione le informazioni significative e che sono all'origine delle performance aziendali. Aspetto innovativo è l'indicazione dei "doveri" dell'*Assurance Provider*, il quale deve valutare se l'organizzazione che redige il documento abbia fornito adeguate prove a sostegno delle informazioni contenute. Non è uno standard certificabile, ma uno strumento per incoraggiare l'innovazione su principi

chiave di qualità, fornendo garanzie agli stakeholder, proprio in merito alla qualità dell'accounting, dell'auditing e del reporting sociale ed etico delle Organizzazioni di riferimento.

### c. Bilancio Sociale

Il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una **strategia di comunicazione** diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo. Si tratta di un documento da affiancare a quelli già esistenti, in grado di fornire, ai diversi soggetti interessati, informazioni sugli effetti sociali e ambientali che derivano dalle scelte delle aziende. Il flusso di informazioni sulle performance sociali e ambientali da diffondere all'esterno, se da un lato aumenta le possibilità di scelta da parte degli attori economici, dall'altro favorisce il consenso e il coinvolgimento della collettività, consentendo alle aziende di rafforzare la propria reputazione. Esso, peraltro, rende disponibili al management i dati necessari per la valutazione ed il controllo dei risultati prodotti, nonché utili per la definizione delle strategie da attuare in **campo sociale e ambientale**.

Si tratta di un documento autonomo, in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale. L'autonomia del bilancio sociale va intesa in senso relativo; essa riguarda il documento e non le informazioni in esso contenute, le quali devono presentare un forte aggancio con fonti certe e verificabili e con procedure definite, per evitare il rischio che le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d'intento, e come tali, sfuggano a qualunque controllo e confronto spaziale e temporale.

Il bilancio sociale, in prima approssimazione, deve essere redatto da tutte le aziende, sia quelle che producono per il **consumo interno**, sia quelle che **producono per il mercato**, sia quelle che destinano la produzione a terzi in forma diversa dallo scambio. Il bilancio sociale deve essere redatto periodicamente; di norma alla fine di ogni esercizio. Si tratta, quindi, di un documento consuntivo, nel quale possono essere indicate le linee programmatiche per il futuro.

Il bilancio sociale è un documento pubblico rivolto agli **interlocutori sociali** (*stakeholders*) che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività: da un lato, coloro che impiegano risorse in azienda sotto forma di mezzi patrimoniali, prestazioni di lavoro, forniture di merci e servizi, ecc., dall'altro, coloro che utilizzano i risultati dell'attività aziendale e sui quali si riflette anche indirettamente tale attività. Destinatari del bilancio sociale sono, quindi, tutti gli **stakeholder** e la collettività in generale. Naturalmente le informazioni sui risultati sociali e ambientali, così come quelli sui risultati economici, rivestono, per i differenti soggetti, importanza diversa in relazione ai contributi apportati e alle conseguenti attese che ne derivano. In linea generale, tuttavia, il bilancio sociale contribuisce a fornire e diffondere una reputazione in grado di favorire il dialogo con tutti gli *stakeholder*.

Infine, all'interno del bilancio sociale, vi può essere anche l'**analisi della rilevanza (Materiality Assessment)**.

L'analisi della *Materiality*, ovvero della rilevanza dei singoli portatori di interesse individuati attraverso la Mappatura degli *Stakeholder*, è un passaggio essenziale per comprendere quali attori e quali temi sono da considerare prioritari rispetto alla strategia di business dell'azienda; ciò significa che l'analisi qualitativa e quantitativa degli aspetti di rilevanza dei *topics* legati alle relazioni con gli *stakeholders* è realizzata attraverso un processo di Materiality Assessment (Analisi della Rilevanza), mediante il quale si ottiene una classificazione dei temi e degli attori in base alla priorità/importanza in termini di interesse nel breve o lungo periodo.

Un tema o un gruppo di *Stakeholder* sarà tanto più *material* quanto più sarà in grado di influenzare l'impresa, attraverso la sua relazione nell'ambito dei rapporti operativi presenti e futuri.

Su questi aspetti prioritari si dovrà concentrare maggiormente l'azione d'impresa nell'ambito di una strategia efficace di *Corporate Social Responsibility*.

L'Analisi di Materialità viene realizzata confrontando le aspettative dei gruppi di *Stakeholder* esterni rispetto alle opportunità/priorità di business che riguardano la strategia aziendale.

Gli *stakeholder* esterni e interni in quest'ottica devono essere coinvolti in modo diretto o indiretto, attraverso diversi strumenti che possono essere più o meno sofisticati, al fine di rilevare informazioni chiave su quali temi-ambiti si concentrano le aspettative riferibili all'operare dell'impresa.

Il risultato è solitamente costituito da una Matrice di Materialità, che sintetizza graficamente il rapporto di interrelazione che esiste tra i valori di ponderazione attribuiti alle varie *issues* da parte dell'azienda rispetto agli *Stakeholders*.

I vantaggi legati all'attività di *Materiality Assessment* sono:

- Semplificazione della complessità. La possibilità di circoscrivere i temi rilevanti all'interno di un ampio ventaglio di *issues*, generando un notevole aumento dell'efficacia-efficienza operativa nell'ambito del processo di *Stakeholder Engagement*;
- Un vantaggio di tipo informativo rispetto ai *competitors*. Conoscere gli *stakeholders* rilevanti, coinvolgerli e mantenere un flusso di informazioni costante con essi consente di avere un vantaggio cognitivo importante per la sostenibilità del business;
- Un passo avanti verso il livello operativo dello *Stakeholder Engagement*. L'Analisi di Materialità rappresenta in molti casi un "ponte" tra il livello analitico interno all'azienda e il livello operativo di engagement vero e proprio.

#### d. *Social Statement*

Rappresenta l'elemento centrale del Progetto CSR-SC; il progetto, che è stato avviato nel 2002 dal Ministero del Welfare, trae origine dal crescente impegno della comunità internazionale all'adozione di comportamenti etici ed eco-compatibili da parte delle imprese. Nell'elaborazione delle linee d'azione del programma, si è partiti dalla definizione di CSR contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea: “Integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Ciò implica che le imprese andranno oltre il semplice rispetto della normativa vigente, assumendo l'impegno in ambito socio-ambientale come un nuovo apporto strategico alla gestione dell'impresa.

Elementi fondamentali del Progetto risultano essere la volontarietà nell'approccio alla CSR e la promozione della cultura della responsabilità sociale.

Pertanto, il *Social Statement* è uno strumento volontario in grado di guidare le imprese nell'attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali attraverso modalità di rilevazione standard.

Il *Social Statement* vuole essere uno strumento semplice, modulare e flessibile, per consentire a tutte le imprese- indipendentemente dalla dimensione, dal settore di appartenenza, dalla natura giuridica, dall'esperienza- di comunicare il proprio impegno sociale ai consumatori e a tutti i cittadini.

L'obiettivo è:

- ✓ standardizzare le modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni, al fine di ottenere maggiore chiarezza nella comunicazione dei risultati.
- ✓ favorire forme di confronto dei risultati ottenuti, nel tempo e nello spazio.

Il modello di *Social Statement* predisposto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali si compone di due parti fondamentali:

- **SCHEDA ANAGRAFICA:** fornisce una “fotografia” dell'impresa mettendo a fuoco le sue caratteristiche generali. Le principali informazioni richieste sono: nome, natura giuridica, settore di attività, fatturato, dipendenti, sedi, principali mercati serviti, informazioni specifiche sull'impegno in CSR (adozione di codici etici, sistemi gestione, report ambientali, sociali e di sostenibilità).
- **SET DI INDICATORI:** misura che, attraverso una semplificazione della realtà, permettono all'impresa di raccogliere le informazioni. Gli indicatori, individuati mediante un confronto diretto con i diversi stakeholder, possono essere qualitativi e quantitativi; comuni a tutte le imprese o addizionali, cioè applicati solo alle imprese di maggiori dimensioni.

Il set di indicatori comprende:

- 1) Risorse umane;
- 2) Soci/Azionisti e Comunità finanziaria
- 3) Clienti
- 4) Fornitori
- 5) Partner finanziari;
- 6) Stato, Enti locali e Pubblica amministrazione;
- 7) Comunità;
- 8) Ambiente.

Gli indicatori sono articolati su tre livelli che permettono di descrivere tutte le relazioni che l'impresa ha con gli *stakeholder*:

- ✓ categorie: individuano gruppi omogenei (ex. Risorse Umane);
- ✓ aspetti: area tematica all'interno della singola categoria (proseguendo nell'esempio precedente: composizione del personale);
- ✓ indicatori: misure quantitative o qualitative che forniscono informazioni sui singoli aspetti (sempre proseguendo: categorie, età, anzianità, provenienza e così via).

# CAP 2 Evoluzione ed Applicazione della CSR (*Corporate Social Responsibility*)

## 2.1 Le relazioni dell'impresa

La Responsabilità Sociale dell'Impresa (CSR) si rivolge principalmente alle imprese. E' importante ricordare che esiste una distinzione tra il concetto di Azienda e quello di Impresa.

Per Azienda s'intende l'insieme degli strumenti, delle persone e dei capitali correlati l'uno con l'altro in una rete di relazioni in modo da avviare e "fare impresa".

Mentre per Impresa s'intende l'azione svolta dell'imprenditore per far funzionare l'azienda al fine di produrre beni e servizi destinabili alla vendita e da cui trarre profitto. L'azienda, nello svolgimento della sua attività, deve essere in grado di soddisfare due grandi categorie di interessi: quello della profittabilità e quello di rispondenza alle esigenze dei diversi *stakeholders* con cui interagisce continuamente.

*"L'impresa ha a che fare con il mondo modo in cui clienti, familiari, occupati, finanziatori (azionisti, detentori di obbligazioni, banche), comunità e managers interagiscono e creano valore. Per capire l'impresa bisogna comprendere bene come funzionano queste relazioni".*

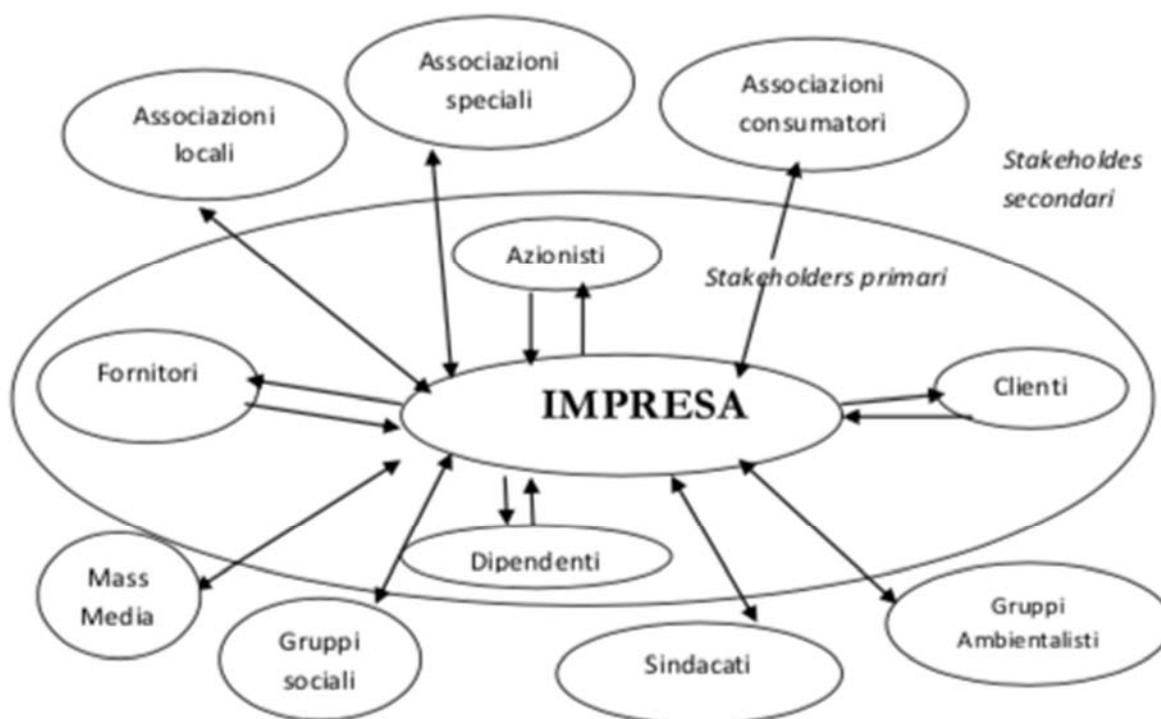
(Freeman, 1984)

Con questa frase si definirono per la prima volta gli *stakeholders*, intesi come quei soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere. Infatti, in quest'ottica, gli *stakeholders* diventano elementi chiave del processo di gestione strategica dell'impresa e quindi interlocutori privilegiati di questa. L'impresa è tenuta a valutare le loro esigenze, le loro aspettative e i loro obiettivi.

Freeman suddivise gli *stakeholders* in quattro categorie:

- *Stakeholders* interni: sono quei soggetti che agiscono all'interno del contesto aziendale (es. la direzione, le risorse umane aziendali, etc...)
- *Stakeholders* esterni: sono coloro che esercitano dall'esterno l'influenza sulle diverse vicende dell'impresa (es. lo Stato, i sindacati, etc...)
- *Stakeholders* primari: cioè coloro che hanno una formale relazione contrattuale con l'azienda (es. fornitori, lavoratori)
- *Stakeholders* secondari: sono tutti i soggetti e/o gruppi influenzati in modo indiretto dall'impresa, che possono influenzare o essere influenzati dalle attività dell'impresa (es. mass media, le comunità locali, etc...)

La relazione impresa- stakeholders primari e secondari



Fonte : Sicca L. (1998), pag.54

Tutti gli elementi che compongono l'impresa operano con un unico obiettivo cioè la realizzazione di beni economici mirati alla soddisfazione dei bisogni materiali dell'uomo, mezzo attraverso il quale si crea profitto per l'impresa stessa. Pertanto, per rendere compatibili le aspettative di coloro che, essendo portatori di interesse specifici (di capitale finanziario, sociale, etc...), cooperano con l'impresa per la creazione di valore, occorre adottare un modello di *governance* allargata e ciò che comunemente viene definito un comportamento dell'impresa "socialmente responsabile".

## 2.2 La CSR in Italia

### 2.2.1 Una recente ricerca

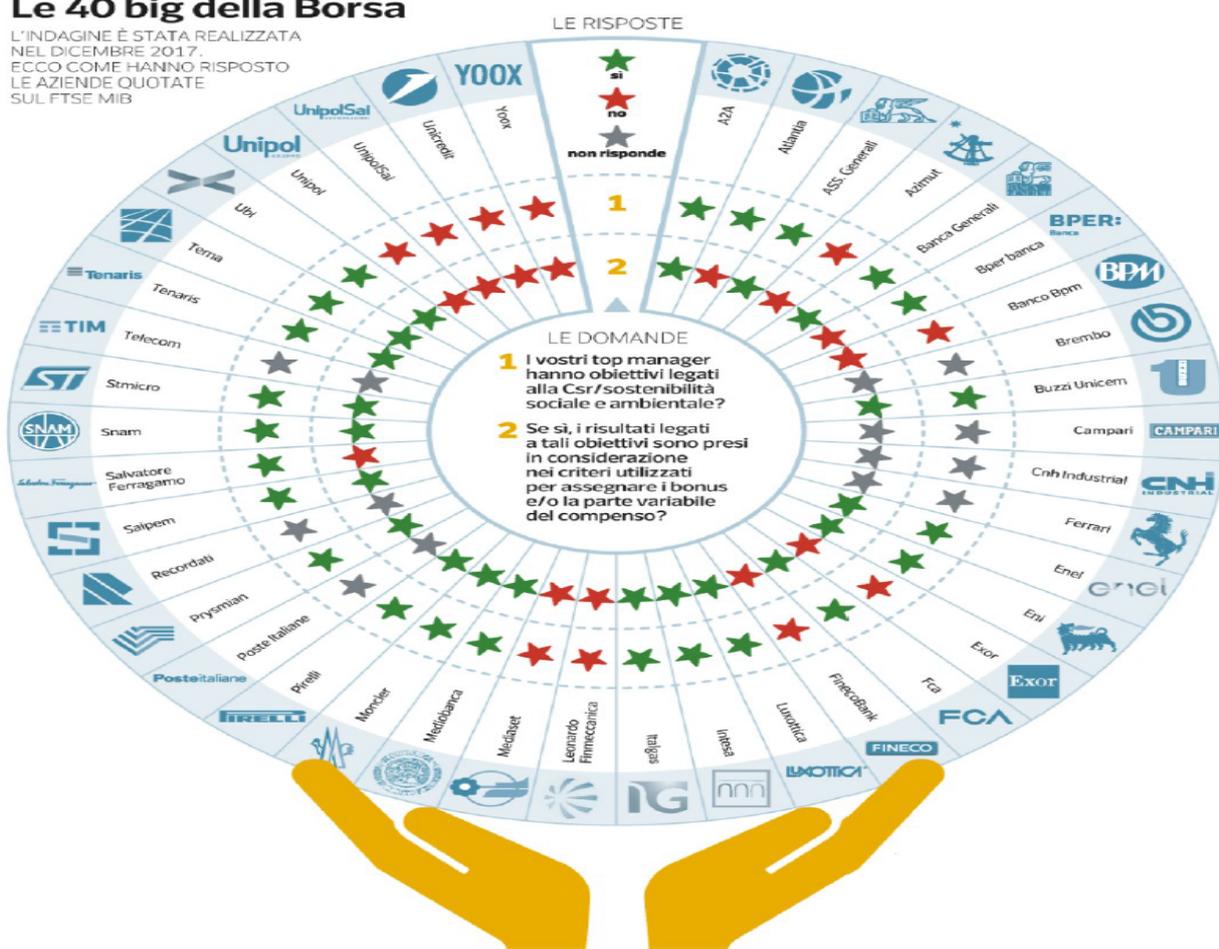
A parole, quasi tutte le imprese dicono di avere a cuore la responsabilità sociale e ambientale, redigendo Bilanci di Sostenibilità e ponendo in essere azioni di *Corporate Social Responsibility*; ma quante hanno integrato la sostenibilità e la CSR nelle loro attività e non la tengono confinata a una funzione aziendale separata dall'attività principale?

A seguito di un articolo pubblicato dal Corriere della Sera in data 23/01/2018 sulla sezione web "Buone Notizie- L'impresa del bene" (altro non è che una sezione della predetta testata giornalistica che racconta

storie del “Terzo Settore” ossia la locuzione che identifica quegli enti che operano e si collocano in determinati settori, ma non riconducibili né al mercato né allo Stato; esso è una realtà sociale, economica e culturale in continua evoluzione), si è visto che un criterio per capire quanto le aziende si sforzino nel perseguire obiettivi di Responsabilità Sociale è quello di valutare il coinvolgimento non soltanto dei Csr manager (che di lavoro fanno questo), ma anche degli altri dirigenti. Le aziende, in genere, danno ai dipendenti obiettivi di business e legano la retribuzione variabile a un meccanismo chiamato “*Management by Objectives*” (MBO) determinato in funzione del raggiungimento di risultati economici, come per esempio gli utili raggiunti dall’azienda o l’andamento del titolo in Borsa. Ma perché non dare a livello individuale obiettivi sociali e ambientali per incentivare i manager a raggiungere risultati anche in questi campi? Apripista a livello mondiale a legare le remunerazioni agli obiettivi CSR è stata Intel. Quando, nel 2008, lanciò i *sustainability goals* per il 2012, la multinazionale USA produttrice di microprocessori prese una decisione inedita: incoraggiare i dipendenti a raggiungere gli obiettivi legando parte del loro stipendio a risultati ambientali; riuscendo ad abbassare del 35% le emissioni.

## Le 40 big della Borsa

L'INDAGINE È STATA REALIZZATA NEL DICEMBRE 2017. ECCO COME HANNO RISPOSTO LE AZIENDE QUOTATE SUL FTSE MIB



Fonte: “Buone Notizie- La sostenibilità conta per la busta paga? Ecco chi paga i manager (anche) per gli obiettivi sociali e ambientali”

A dicembre 2017 “Buone Notizie- L’impresa del bene” ha condotto un’inchiesta contattando le 40 società quotate sul listino principale di Piazza Affari (il Ftse Mib) per verificare se questo avvenisse anche in Italia o meno. Ponendo due domande: “i vostri top manager hanno obiettivi legati alla Csr/sostenibilità?”. “Se sì, i risultati legati a tali obiettivi sono presi in considerazione nei criteri utilizzati per assegnare i bonus e/o la parte variabile del compenso?”. Dalle risposte (si veda il grafico), emerge che 23 hanno dato ai manager obiettivi di Csr o di sostenibilità e, tra queste, 20 prendono in considerazione tali obiettivi per assegnare parte del compenso variabile.

Un esempio è dato da Eni che nell’ambito dei Piani di Performance collegati al sistema di incentivazione variabile ha introdotto obiettivi di sostenibilità focalizzati sulla sicurezza delle persone, l’ambiente e lo sviluppo delle comunità locali nei Paesi in cui è presente. Per l’amministratore delegato e il direttore generale, gli obiettivi sono focalizzati sulle tematiche di maggiore strategicità ed impatto sociale ambientale costituite dalle emissioni di gas serra e dalla sicurezza e salute delle persone. Per il top management, oltre a questi obiettivi opportunamente declinati in relazione alle responsabilità ricoperte, ne sono assegnati altri specifici relativi a progetti di sviluppo di servizi e strutture sanitarie e/o di infrastrutture per l’accesso all’energia nei Paesi in via di sviluppo, di controllo ambientale e bonifiche, di sviluppo delle energie rinnovabili, nonché di monitoraggio del rispetto dei diritti umani. Complessivamente, gli obiettivi di sostenibilità hanno un peso non inferiore al 25% nel sistema di incentivazione dei massimi dirigenti Eni. Gli obiettivi di sostenibilità sono declinati per tutti i livelli di management con un peso minimo del 10%.

### 2.2.2 Nel settore bancario

Le banche dedicano attenzione alla responsabilità sociale d’impresa come ulteriore leva di innovazione e di sviluppo per competere al meglio sul mercato nel medio e lungo periodo.

Intraprendere un percorso di CSR è per la banca un’opportunità per:

- migliorare il governo proattivo dei rischi integrando variabili sociali, ambientali e di governo nel business;
- ascoltare le esigenze dei propri interlocutori e innovare lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali;
- rendere esplicite le implicazioni che il ruolo di intermediazione di denaro ha sulla società ed aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso.

Nel complesso, i gruppi bancari italiani evidenziano particolare attenzione **ai sistemi di certificazione sociale ed ambientale**, che sono presenti in oltre il 70% degli istituti; le certificazioni più utilizzate sono l’ISO14001, l’EMAS, l’OHSAS18001. Inoltre, tutti i gruppi bancari hanno confermato la loro adesione

all'iniziativa Patti Chiari, la certificazione della trasparenza che mira a costruire una nuova relazione tra banche e cittadini basata sul dialogo chiaro, comprensibile e trasparente.

Connesso al mondo delle certificazioni vi è l'adeguamento alla **Legge n. 231/2001** che introduce per la prima volta nel nostro ordinamento l'obbligo per le persone giuridiche di dover rispondere penalmente per i reati commessi all'interno della propria struttura. Tra le azioni principali di adeguamento alla legge spicca la pubblicazione di un documento descrittivo del modello organizzativo interno (*Corporate Governance*) e l'adozione del codice etico.

La **rendicontazione** del proprio impegno sociale avviene tramite report in oltre l'85% dei gruppi, rispetto al 70% dell'indagine 2007 da ABI (Associazione Bancaria Italiana), e l'esperienza dei gruppi bancari appare oramai di lungo corso, in media infatti i gruppi pubblicano un report sociale da quasi 6 anni.

È sempre in aumento, inoltre, la percentuale di gruppi bancari, che decidono di rendere pubblica la propria rendicontazione sociale che risulta in più dell'80% dei casi tra gli strumenti privilegiati di comunicazione del proprio impegno sui temi della CSR.

Le **politiche di CSR e la comunicazione**- In un contesto come quello italiano che ha visto la nascita di nuovi gruppi bancari emerge che le politiche di responsabilità sociale vengono prese in quasi il 60% dei casi a livello di capogruppo, mentre in solo il 30% a livello esclusivamente di singola banca. Rimane piuttosto elevata la presenza di un responsabile, o comunque di un referente, di CSR che è presente in circa il 60% dei gruppi e molto spesso (in quasi la metà dei casi) ha esclusivamente questa funzione, a dimostrazione di come la CSR sia sempre più spesso riconosciuta come area strategica, comunicata principalmente attraverso il proprio sito web.

Passaggio fondamentale nel processo di inserimento della CSR nell'approccio strategico delle banche è anche quello della **mappatura degli stakeholder** di riferimento, effettuata nel 77% dei casi. In particolare su di un totale di 14 categorie di stakeholder indicate (tra le quali i media, le istituzioni, il mondo accademico, etc.) le prime cinque categorie segnalate sono le più classiche ed importanti per i gruppi bancari, ovvero: soci/azionisti, fornitori, clienti, dipendenti/collaboratori e comunità locale.

Il **bilancio sociale** si colloca tra i principali strumenti di comunicazione dell'impegno in CSR del gruppo bancario, è però rilevante notare come gli incontri con la comunità rappresentino un'azione importante nel processo di comunicazione per oltre il 60% dei gruppi intervistati.

Per quanto riguarda le **iniziative future** inserite nei programmi delle banche, vince su tutti l'impegno a mantenere attiva la rendicontazione sociale, vi è poi interesse per alcuni strumenti ancora deboli nel settore bancario come il *Cause Related Marketing*, il Volontariato d'impresa e il *Matching Gift Program*.

Molte delle azioni future in agenda alle banche poi si riferiscono alla gestione ambientale ("finanziamenti verdi"), alla promozione dei talenti ed al rapporto con la propria clientela.

## CAP 3 Campione di riferimento

### 3.1 Banco BPM

#### 3.1.1 Identità

##### a. Chi siamo e Storia

Il 1° gennaio 2017 si fondono due grandi banche popolari, Banco Popolare e Banca Popolare di Milano, trasformatesi in S.p.A.

Nasce una realtà solida, redditiva e affidabile: il Gruppo Banco BPM, il terzo gruppo bancario di Italia, con 25.000 dipendenti, 2.300 filiali, 4 milioni di clienti e con una presenza radicata nelle regioni del Nord Italia, tra quelle a più alta concentrazione industriale d'Europa.

Una rete capillare a servizio di famiglie e imprese, marchi riconosciuti e una profonda conoscenza del mercato sono alla base della forza di Banco BPM, attivo in diversi ambiti del settore bancario (*private banking, investment banking, asset management, banca assurance*), anche attraverso le società partecipate del Gruppo.

Insieme a clienti, azionisti e stakeholder, il modello di business del Gruppo Banco BPM mette al centro le proprie persone e le loro competenze, valorizzate da una formazione costante.

Figlio della tradizione delle banche popolari, il Gruppo Banco BPM crea redditività crescente per i suoi azionisti e sviluppo sostenibile nei territori in cui opera.

##### b. *Mission*

La *Mission* del Gruppo si divide in quattro temi:

- Lavorare e innovare per fornire ai clienti, persone e imprese, il miglior servizio possibile, operare in modo corretto e trasparente e contribuire in tal modo allo sviluppo del Paese e alla creazione di valore sostenibile nel tempo.
- Crescere con impegno e responsabilità mantenendo un'adeguata solidità patrimoniale e redditività, nel rispetto dell'impegno verso gli azionisti.
- Valorizzare il personale che, con il proprio lavoro, si impegna quotidianamente per realizzare gli obiettivi del Gruppo.
- Proseguire, nel solco della tradizione, a sostenere le iniziative utili allo sviluppo sociale e ambientale dei territori di riferimento.

### c. Società del Gruppo

Il Gruppo opera in Italia in tutti i settori dell'attività bancaria e finanziaria ed è presente anche in altri Paesi europei, con società controllate e filiali, e in Asia, mediante alcuni uffici di rappresentanza.

#### Rete commerciale

In Italia è presente per il *retail* con due reti commerciali:

- Banco BPM S.p.A. che comprende i 1.662 sportelli dell'ex Banco Popolare presenti sul territorio con i suoi marchi storici;
- BPM S.p.A. che comprende le oltre 600 filiali della neocostituita Banca Popolare di Milano S.p.A.

Entro fine 2018, è previsto che la BPM S.p.A. sia incorporata nel gruppo, eliminando le forti sovrapposizioni delle filiali delle due reti, specialmente nel centro-nord.

### d. Governance

Il modello di *governance* adottato da Banco BPM è di tipo tradizionale composto da:

- Assemblea dei Soci: elegge il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale determinandone i compensi, viene convocata almeno una volta all'anno e delibera sull'approvazione del bilancio d'esercizio e sulla destinazione e distribuzione degli utili.
- Consiglio di Amministrazione: esercita le funzioni di supervisione strategica e di gestione del Gruppo.
- Collegio sindacale: esercita la funzione di controllo relativamente all'osservanza della normativa e verifica, tra l'altro, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile della società.

**Governance della Sostenibilità** → come ogni grande Gruppo bancario Banco BPM ha costituito vari comitati, tra cui quello per il Controllo Interno e Rischi, che svolge funzioni di supporto al CdA in materia di rischi e sistema di controlli interni sull'intero Gruppo; inoltre, lo stesso ha la supervisione *in primis* delle questioni di sostenibilità e in seconda istanza risponde direttamente al CdA nella sua funzione di supervisione strategica.

#### 3.1.2 Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziaria

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario del Gruppo Banco BPM, redatta in conformità all'art. 4 del D. Lgs. n. 254/2016, e secondo le linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*" versione

G4, contiene informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, utili ad assicurare la comprensione delle attività svolte dal Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto prodotto dalle stesse.

Il Gruppo ha predisposto la Dichiarazione, non solo nella consapevolezza degli obblighi derivanti da una nuova normativa, ma cogliendo appieno lo spirito del Decreto che ha dato rilievo alle informazioni di natura non finanziaria. In tal senso, già da molti anni, i Gruppi Banco Popolare e BPM avevano intrapreso un percorso di rendicontazione in ambito sostenibilità, ritenendo indispensabile non solo dotarsi di politiche e strategie a presidio dei diversi ambiti non finanziari ritenuti prioritari, ma anche condividere i loro approcci con tutti gli stakeholder.

Al fine di fornire una rappresentazione allineata al business e agli impatti derivanti dalle attività del Gruppo, la Dichiarazione è stata redatta focalizzando l'informativa sui temi non finanziari individuati come rilevanti alla luce di un'analisi di materialità.

La Dichiarazione è strutturata in tre macro-sezioni. Nella prima, sono illustrati i tratti principali del modello di gestione responsabile del Gruppo in termini di *mission* e modello di business, sistema di *Governance*, gestione dei rischi, distribuzione del valore economico generato agli stakeholder e il collegamento tra i temi materiali, gli ambiti richiesti dal Decreto e il piano industriale.

La seconda sezione si concentra sui temi rilevanti: in particolare, nella Dichiarazione, per ogni tematica non finanziaria significativa per il Gruppo sono descritte le politiche applicate, i principali rischi e le relative azioni di mitigazione, il modello di gestione e organizzazione e i risultati conseguiti nel corso del 2017, riportando gli indicatori di prestazione previsti dalle Linee Guida GRI-G4 (opzione "core"). I paragrafi finali sono invece dedicati agli aspetti di natura metodologica, ovvero ai principi e criteri su cui si basa la predisposizione del documento.

#### a. Sostenibilità e Modello di Business

Si parla spesso di sostenibilità intendendo in generale la capacità di una organizzazione di durare nel tempo, rendendo il proprio sviluppo compatibile con le condizioni esterne.

Per tale motivo, la sostenibilità è parte integrante del modello di business e della strategia aziendale.

Il modello di business di Banco BPM descrive la logica con la quale il Gruppo opera in maniera sostenibile nel tempo: i principali stakeholder, a cui la *mission* si riferisce, contribuiscono a identificare temi e obiettivi rilevanti per il Gruppo. Tali obiettivi vengono realizzati attraverso attività, canali e fattori abilitanti e concorrono a creare valore economico e sociale condiviso con i principali portatori di interesse, che contribuisce a migliorare le condizioni economiche e sociali della comunità.

#### b. Valore condiviso

Solo un equilibrato sviluppo economico e sociale può favorire la crescita sostenibile di un'organizzazione. Per tale motivo oggi le aziende sono chiamate a generare un valore non solo per gli azionisti, ma anche per la comunità.

La connessione fra lo sviluppo delle aziende e il contesto in cui operano ha indotto l'ONU a individuare le imprese tra i soggetti che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Le banche, in particolare, hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo del tessuto economico e sociale: sono responsabili della tutela e della crescita del risparmio e attraverso il credito sostengono le imprese.

Lo sviluppo del settore bancario è fortemente legato a quello del Paese.

Ogni giorno, il Gruppo Banco BPM contribuisce alla crescita sostenibile del Paese non solo attraverso il proprio core business, ma anche attraverso una gestione responsabile del personale e iniziative di rilevante impatto economico e sociale nei confronti:

- Dei **giovani** con progetti finalizzati alla loro formazione e alla possibilità di inserirsi nel mondo del lavoro.

Partendo dalla propria *mission*, il Gruppo vuole sostenere il futuro e contribuire a creare prospettive per le giovani generazioni, operando innanzitutto all'interno della propria organizzazione.

Nell'ambito del Piano Industriale 2016-2019, infatti, è previsto un forte investimento nei giovani, attraverso un piano di assunzioni e un'efficace gestione del talento.

All'esterno del Gruppo, inoltre, vengono promosse iniziative per dare ai giovani gli strumenti necessari a inserirsi nel mondo del lavoro, in collaborazione con scuole, Università e organizzazioni di studenti.

- della **comunità**, grazie all'impegno nel prevenire il riciclaggio di denaro ed episodi di corruzione, alla diffusione di informazioni e iniziative rilevanti, alla promozione di convegni ospitati gratuitamente, alla realizzazione di iniziative di consapevolezza finanziaria e alla condivisione dell'importante patrimonio artistico del Gruppo.

Tra banche e territorio esiste un comune interesse. È interesse di un territorio avere banche in grado di sostenere le imprese e le persone nel realizzare i propri desideri e soddisfare i propri bisogni, così come è fondamentale per le banche operare all'interno di un territorio caratterizzato da un elevato livello di benessere economico e sociale.

Il sostegno al tessuto sociale ed economico fatto soprattutto di piccole e medie imprese, organizzazioni no-profit, famiglie e istituzioni prosegue, nella tradizione delle due storiche banche popolari che hanno costituito Banco BPM, principalmente attraverso il business, ma anche

sostenendo iniziative di valore sociale e ambientale e favorendo la diffusione di idee e informazioni e le occasioni di incontro con eventi e convegni.

## ETICA E LEGALITA'

Le banche hanno un ruolo importante nella prevenzione della corruzione e determinante nella lotta al riciclaggio di denaro, entrambi fenomeni che limitano lo sviluppo e la crescita.

Il contributo alla legalità che il sistema bancario in generale può fornire è rappresentato principalmente dalla sua centralità negli scambi di flussi di denaro, oltre alla *governance* dei propri comportamenti come organizzazione aziendale attiva sul territorio.

Il Gruppo si è dotato di un Codice Etico, di un Regolamento Anticorruzione e di un Regolamento Antiriciclaggio che richiedono ai soggetti apicali, ai dipendenti, ai collaboratori e alle terze parti l'adozione di comportamenti ispirati ai sani principi di onestà, integrità, correttezza, professionalità, trasparenza e lealtà. Tra i principi fondamentali che regolano i rapporti fra il Gruppo Banco BPM e i suoi stakeholder:

### Correttezza e onestà

Rispetto delle leggi vigenti, dei regolamenti interni e dell'etica professionale; corretta gestione dei dati personali e riservatezza delle informazioni.

### Imparzialità

Divieto, nelle relazioni interne ed esterne, ad adottare qualsiasi forma di discriminazione legata a nazionalità, sesso, età, disabilità fisica o psichica, orientamento sessuale, opinioni politiche o sindacali, indirizzi filosofici o convinzioni religiose.

### Professionalità, valorizzazione e tutela delle risorse

Promozione e ricerca della massima professionalità per i propri consiglieri, sindaci, dipendenti e collaboratori; selezione con criteri oggettivi e pari opportunità; prevenzione e sanzione di comportamenti lesivi della persona; salute e sicurezza sia fisica sia psicologica delle persone che lavorano nel Gruppo.

### Tutela ambientale

Attenzione all'impatto ambientale della propria attività.

### Trasparenza e completezza

Comunicazione di informazioni finanziarie e non finanziarie tempestive, veritiere e comprensibili.

- del **terzo settore**, tramite strutture e prodotti specifici e la realizzazione di iniziative di volontariato aziendale.

A tal proposito il Gruppo si impegna attraverso:

#### - VOLONTARIAMO

Un modo per contribuire allo sviluppo sociale del Paese è la promozione del volontariato e l'impegno a far crescere le organizzazioni senza scopo di lucro.

Il Gruppo da anni è impegnato nell'iniziativa di volontariato aziendale "VolontariAmo", attraverso la quale i dipendenti vengono coinvolti in numerose attività a supporto delle associazioni che operano sul territorio. Gli ambiti di intervento sono i più disparati: l'infanzia, le donne, i giovani, gli anziani, le persone con disabilità, le persone di origine straniera, i padri separati, i senzatetto, la salute, l'ambiente, gli animali, e altro ancora.

Il volontariato aziendale permette alle organizzazioni non profit di ottenere il supporto di una squadra di volontari e, al contempo, di farsi conoscere e di coinvolgere le persone del territorio nelle loro attività.

Per i dipendenti queste giornate, retribuite e svolte durante l'orario di lavoro, rappresentano spesso un'occasione per avvicinarsi al modo del volontariato, oltre che un'opportunità di conoscenza reciproca e costruzione del senso di appartenenza.

#### - PATRIMONIO CULTURALE

"La cultura e il patrimonio artistico devono essere gestiti bene perché siano effettivamente a disposizione di tutti, oggi e domani per tutte le generazioni". Con questo pensiero Banco BPM ha avviato un importante lavoro di recupero, valorizzazione e diffusione del proprio patrimonio artistico. Con un semplice clic è ora possibile consultare e vedere molte delle opere d'arte più importanti che caratterizzano le raccolte del Gruppo.

Nel web si trova un motore di ricerca flessibile che consente di accedere ai dettagli delle opere attraverso la ricerca libera o selezionando gli autori, le epoche e i generi. Ciascuna scheda è dotata dell'immagine a colori e dei dati essenziali quali: autore, soggetto, tecnica, misure ed epoca, scuola figurativa, provenienza ed esposizioni documentate.

Questo nuovo canale è un contributo significativo alla diffusione del patrimonio artistico del Gruppo, che Banco BPM rende fruibile al più vasto pubblico possibile, nella convinzione dell'importanza sociale della condivisione del retaggio storico e culturale del Paese.

#### c. Analisi di materialità e Riduzione impatto ambientale

Sulla base degli ambiti previsti dal D. Lgs. n. 254/2016, il processo di identificazione dei temi materiali è stato sviluppato a partire dai risultati delle analisi di materialità di Banco Popolare e Banca Popolare di Milano effettuate nel 2016. Il processo è in linea con lo standard GRI di riferimento e le tematiche

individuate tengono conto anche dei temi giudicati rilevanti dagli analisti specializzati in *Sustainable Investing*, nonché gli aspetti del settore bancario maggiormente trattati dai media. Tale analisi è stata poi sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Banco BPM.

All'interno del grafico i temi materiali sono stati posizionati considerando la rilevanza che ricoprono per gli stakeholder e per il Gruppo Banco BPM.

## ANALISI DI MATERIALITA'



Fonte: “Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2017- Gruppo Banco BPM”.

I diritti umani, pur essendo previsti dal D. Lgs. n. 254/2016, non sono inclusi tra i temi rilevanti per il Gruppo Banco BPM che opera quasi esclusivamente in Italia, un Paese con un alto livello di tutela dei diritti umani. Il Gruppo riconosce, comunque, la necessità di prestare attenzione alla dignità della persona in quanto elemento centrale di ogni attività e il Codice Etico, oltre all'osservanza dei principi in materia di salvaguardia dei diritti dell'uomo, prevede che ogni comportamento debba essere ispirato, tra l'altro, al rispetto di ogni singola persona senza distinzione, declinando tale impegno anche nei rapporti con il personale, i clienti e i fornitori.

Relativamente all'ambito “Ambiente”, il D. Lgs. n. 254/2016 prevede di rendicontare i consumi di risorse idriche, tuttavia tale tema non risulta rilevante per il Gruppo in relazione al settore di operatività e alle strategie di business.

## RIDUZIONE IMPATTO AMBIENTALE

Il Gruppo Banco BPM, sensibile alla tutela dell'ambiente come bene primario, orienta le proprie scelte in modo da garantire la compatibilità tra iniziativa economica ed esigenze ambientali, nel rispetto della normativa vigente.

La gestione dell'impatto ambientale avviene attraverso:

- Riduzione dei consumi energetici e utilizzo di fonti di energia qualitativamente eco-sostenibili

Uno dei maggiori impatti ambientali prodotti oggi dalle società di servizi è dato dai consumi energetici il cui utilizzo è in costante aumento a motivo della sempre maggiore digitalizzazione dei processi e dell'uso intensivo della climatizzazione, dovuto all'innalzamento delle temperature.

In tale ambito, già da diversi anni, i Gruppi Banco Popolare e BPM avevano intrapreso percorsi paralleli dotandosi della figura professionale dell'*energy manager*, utilizzando energia da fonti rinnovabili e realizzando misure di efficientamento energetico. La fusione è stata l'occasione per rafforzare le strutture e portare a fattor comune esperienze e rapporti di qualità ormai consolidati con i fornitori.

L'*energy management* del nuovo Gruppo è impegnato nella gestione di tutte le questioni legate al fabbisogno energetico (monitoraggio consumi, *benchmarking* e soluzioni per l'efficientamento) delle oltre 2.000 filiali e circa 60 sedi e palazzi del Gruppo, oltre agli adempimenti relativi al D. Lgs. n. 102/2014 che ha introdotto l'obbligo per le grandi imprese di sottoporsi a diagnosi energetiche da parte di auditor specializzati.

In particolare, nel corso del 2017:

- l'energia elettrica consumata è stata prodotta quasi interamente da fonti rinnovabili con certificazione "Garanzia di Origine". Sono state così evitate 49.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> eq in atmosfera.
- Relativamente ai consumi termici, sono state sostituite 39 caldaie tradizionali con più moderni modelli a condensazione e sono stati installati 96, fra gruppi frigo e pompe di calore ad alta efficienza, in sostituzione di analoga impiantistica meno efficiente.
- Le nuove pompe di calore installate hanno ricevuto l'approvazione da parte del Gestore dei Servizi Energetici (GSE) per 8 pratiche di conto termico di durata quinquennale che porteranno un beneficio economico complessivo di circa 180.000 euro.
- Sono stati riconosciuti i Titoli di Efficienza Energetica sulla sede di Verona in via Meucci, ove, nel 2012, sono stati installati due gruppi di refrigerazione con sistema di recupero calore per la produzione di acqua a 45 °C.
- E' stata avviata da remoto la gestione degli impianti di circa 50 filiali consentendo di ridurre i consumi di energia elettrica e gas e il numero degli interventi per guasti.
- E' stato effettuato dall'Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile (ENEA) un sopralluogo al Centro Servizi di viale Bezzi, Milano, allo scopo di verificare la rispondenza di quanto contenuto nella diagnosi energetica alle realtà del sito produttivo. L'esito definitivo ha attestato un ottimo stato di manutenzione degli impianti e delle apparecchiature e l'adozione di una gestione virtuosa attenta ai temi dell'efficienza energetica che si

concretizza sia in termini di installazione di apparecchiature che di adozione di provvedimenti gestionali adottati.

- Prevenzione di reati commessi in violazione delle prescrizioni legislative in materia di tutela e protezione ambientale.

In tale ambito, particolare rilevanza è assunta dalla gestione immobili non strumentali che principalmente provengono da recupero crediti e da contratti di leasing non onorati. A fine 2017, il Gruppo risulta proprietario di oltre 4.300 unità immobiliari non strumentali (box, terreni, appartamenti, stabili, capannoni etc.)

Per tali immobili, il processo di re-impossessamento è ispirato a una serie di principi di carattere generale.

- Individuare responsabilità e attività di competenza di ciascun attore del processo:
  - rendere effettivo il possesso dell'immobile da parte della società;
  - attivare tutte le misure ritenute più idonee per mettere in sicurezza l'immobile a seconda delle caratteristiche e della sua ubicazione.
- Individuare presidi volti a minimizzare i rischi operativo - gestionali - legali connessi alla gestione garantendo un costante monitoraggio:
  - analisi della *due diligence* peritale;
  - effettuare tutte le misure necessarie alla sistemazione delle eventuali non conformità che costituiscono pregiudizio alla vendita finale.
- Gestire amministrativamente l'immobile e assicurare l'esecuzione delle operazioni inerenti i condomini, i contratti di affitto, gli adempimenti fiscali.
- Garantire la vendita dell'immobile recuperato seguendo direttamente la trattativa con gli acquirenti interessati o per il tramite di agenzie specializzate.

Le responsabilità attribuite e le attività programmate sono attuate in conformità alle norme ed ai regolamenti vigenti e nel rispetto dei principi di correttezza e trasparenza nei rapporti con le terzi parti.

Per tutte le società immobiliari che gestiscono tali immobili, è stato adottato il modello 231 che tiene conto delle peculiarità dell'attività. Le nuove società, eventualmente costituite o acquisite in "*datio in solutum*", personalizzano il modello entro pochi mesi dalla loro acquisizione o costituzione.

Relativamente agli impatti ambientali indiretti, l'impegno richiesto dal processo di integrazione in atto non ha reso possibile lo sviluppo di politiche specifiche.

Si segnala, comunque, l'attenzione posta ai temi ambientali nella valutazione del rischio creditizio. Le informazioni di carattere ambientale relative alle imprese finanziate sono raccolte attraverso la parte qualitativa del questionario per la determinazione del rating creditizio.

In particolare, viene censito il comportamento dell'impresa relativamente alla valutazione dei fattori specifici di rischio ambientale/normativo per determinare la rilevanza del loro impatto sull'impresa stessa, e le azioni messe in atto per prevenire e/o mitigare eventuali rischi legati alla propria attività (quali ad es. individuazione di una figura responsabile per le problematiche ambientali, corsi di addestramento del personale su tematiche relative a salute e sicurezza sull'ambiente di lavoro etc.).

I questionari vengono consultati nell'ambito della proposta di concessione e sono a disposizione del deliberante.

Vanno compilati annualmente indipendentemente dall'eventuale concessione di nuovi fidi.

- Utilizzo e risparmio di materiali di consumo, smaltimento e riciclo dei rifiuti

Carta e toner rappresentano i principali materiali utilizzati.

Nel 2017, le misure volte a limitarne i consumi intraprese dalle realtà di provenienza non sono entrate a regime su tutto il Gruppo a causa di una integrazione operativa e informatica ancora in itinere. Si prevede a tendere di implementare su tutto il Gruppo alcune delle *best practice* già in uso quali:

- monitoraggio remoto delle stampanti e configurazione in modalità fronte/retro;
- sviluppo della digitalizzazione sia in ambito commerciale sia per i processi interni;
- gestione automatica dei rifornimenti di toner con l'obiettivo di ottimizzare i consumi.

Il consumo totale di carta è di circa 3.200 tonnellate e tiene conto oltretutto delle tipologie usate durante l'attività di ufficio e delle filiali, anche dei tabulati, inclusi quelli prodotti in outsourcing, del materiale pubblicitario, della stampa dei bilanci e degli abbonamenti a riviste e giornali.

Il 78% della carta utilizzata dal Gruppo è di tipo certificato relativamente alla provenienza: FSC (*Forest Stewardship Council*) o PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*). Tali certificazioni garantiscono che il legno da cui viene ricavata la carta provenga da foreste gestite responsabilmente secondo rigorosi standard sociali, ambientali ed economici.

In particolare il Gruppo, nel 2017, ha deciso di utilizzare carta certificata per il 100% dei fogli A4, che rappresentano il principale tipo di carta consumata.

Per quanto riguarda i toner consumati, l'84% di questi è di tipo "rigenerato".

In questo primo anno post fusione, sono state intraprese le opportune iniziative per l'unificazione ed ottimizzazione delle pratiche per la raccolta e lo smaltimento dei rifiuti prodotti all'interno delle strutture del Gruppo, compresi quelli speciali e pericolosi, in osservanza di tutte le disposizioni in materia. I principali rifiuti prodotti riguardano la carta normalmente utilizzata nelle attività d'ufficio, ma anche materiale plastico, cartucce, toner e nastri per stampanti.

Oltre ad un corretto conferimento, risulta altrettanto importante ridurre sensibilmente la quantità di rifiuti prodotti con iniziative concrete che oltre a generare un beneficio per l'azienda siano esempi replicabili per favorire buone abitudini e accrescere la consapevolezza dell'importanza della salvaguardia dell'ambiente. In particolare, nel corso del 2017:

- circa l'84% delle cartucce toner è del tipo "rigenerato", un'alternativa economica, efficace e soprattutto positivamente impattante, in quanto minimizza il moltiplicarsi dei serbatoi di inchiostro, evitando le conseguenti ripercussioni sull'ambiente dovute anche alle complesse pratiche di smaltimento.
- si è consolidata YOUECOBOX l'iniziativa per la raccolta dei dispositivi di sicurezza "fuori uso" da avviare a un processo di riciclo per ridurre gli impatti causati dall'obsolescenza tecnologica, anche in ottemperanza al D. Lgs. n. 49/2014, che coinvolge tutti i soggetti interessati affinché i RAEE (Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche), vengano gestiti correttamente a fine vita. Nell'ambito della *digital economy*, la relativa produzione di rifiuti elettronici, infatti, rappresenta una tra le maggiori e nuove criticità da gestire e grazie alla sinergia tra differenti strutture aziendali sono stati raccolti 150.000 dispositivi di sicurezza. Dal 2017, la filiera di riciclo si è ampliata anche ad una struttura centrale per la raccolta dei badge aziendali da destinarsi al recupero delle componenti: a fine anno sono stati raccolti 5.000 pezzi.

Sono inoltre proseguite le iniziative di:

- recupero delle eccedenze alimentari rivenienti da catering ed eventi, attraverso la collaborazione con Banco Alimentare;
- donazioni di computer non più idonei per l'azienda, ma in ottime condizioni (cessione di 75 PC, rigenerati dai tecnici informatici di Gruppo e donati a VCO Formazione, un'agenzia formativa al servizio del territorio per rispondere alle esigenze di crescita professionale e inserimento lavorativo);
- raccolta nelle mense aziendali di Milano, tramite compattatori ecologici automatici, dei bicchieri in polipropilene che ha permesso nel 2017 di recuperare circa 4.500 kg di imballaggi in plastica, con un

notevole vantaggio per l'ambiente in quanto, oltre alla riduzione dell'ingombro, il materiale viene macinato e riutilizzato numerose volte.

#### d. Fondazioni

Il legame tra persone, famiglie, enti locali è essenziale per il Gruppo. Ogni territorio esprime bisogni differenti e particolari. È anche grazie alle Fondazioni che si riesce a rispondere a tali necessità.

Le Fondazioni rendono concreto il legame che salda la banca con il territorio e rappresentano un motore per il bene comune.

Per scoprire le attività delle fondazioni di Banco BPM, si può far riferimento ai rispettivi siti internet:

- Fondazione Banca Popolare di Lodi
- Fondazione Banca Popolare di Novara per il territorio
- Fondazione Credito Bergamasco
- Fondazione di Culto S. Geminiano e S. Prospero

#### 3.1.3 Riconoscimenti

- **21 febbraio 2017 - Premio AIFIn “Cerchio d’Oro dell’innovazione finanziaria – Italian Award”**

1° posto per *Webank* - categoria Engagement e *gaming* per “Scopri che investitore sei”.

Un supporto agevole e flessibile che, grazie a un test comportamentale, consente all’investitore di orientare le proprie scelte verificando la reale propensione al rischio rispetto alla percezione di sé.

1° posto per BancoBPM - categoria HR per *You & Us*

Portale informativo che integra in un singolo sistema tutte le informazioni utili per il percorso professionale in azienda dei dipendenti

Menzione Speciale per BancoBPM- categoria Organizzazione, Operations e IT - per Clarity un rinnovato Sistema Informativo del Personale

- **21 marzo 2017 - Premio ABI per l’innovazione dei Servizi Bancari – VII edizione**

Premio a Banco BPM - Categoria “*Workplace Strategy* e nuova filiale”

per il progetto di ridefinizione spazi e strumenti di lavoro all’interno di alcuni Uffici del Centro Servizi (MI) per migliorare flessibilità lavorativa, utilizzo degli spazi e favorire una comunicazione più efficace.

6 aprile 2017 - “M&A AWARD” - XIII edizione

Banco BPM si è distinta nella categoria “M&A Italia” che valorizza le operazioni di fusione e acquisizione tra imprese che contribuiscono ad aumentare la competitività del “sistema Italia”.

➤ **6 giugno 2017 - MF GLOBAL AWARDS 2017**

PREMIO TRIPLA A ad Aletti *Gestielle* SGR per la migliore media rating nella categoria “Le Migliori Società di Gestione (Fondi Comuni Italiani) - Società con almeno 30 fondi con rating MF”.

➤ **8 giugno 2017 – Positive Business Awards - III edizione - organizzato dalla scuola di Palo Alto**

3 premi a BancoBPM nelle categorie “*Sustainability*” e “*Baby Thinking Company*” per:

- Il Volontariato di impresa con cui la Banca supporta e organizza la partecipazione attiva dei propri dipendenti a iniziative di organizzazioni non profit durante l’orario di lavoro.
- il progetto di formazione professionale rivolto a giovani che né studiano né lavorano con l’obiettivo di favorirne in tempi brevi l’inserimento nel mondo del lavoro.
- l’evento natalizio dedicato ai figli dei dipendenti che offre la possibilità di visitare la sede di lavoro del genitore e partecipare a laboratori e giochi in un clima di festa e utilizzando materiali sostenibili dal punto di vista ambientale e con il coinvolgimento di ABIO Italia Onlus e Società Cooperativa.

➤ **14 giugno 2017 - Pay Awards 2017 - XI edizione**

Cartimpronta Business Prepaid vincitrice nella categoria Best B2B Problem Solver

Per le soluzioni specifiche focalizzate sul consumatore attraverso approcci creativi al risparmio e agli incentivi che stanno facendo la differenza nelle vite delle persone.

➤ **21 giugno 2017 – PREMIO EASY WELFARE GROUP**

Banco Bpm -riconoscimento per la “Migliore iniziativa per la famiglia” per la possibilità di destinare il premio aziendale anche a copertura di spese per i figli dei dipendenti.

➤ **5 luglio 2017 - TopLegal Corporate Counsel Awards - V edizione**

Banco BPM - premio come Direzione legale dell’anno nella categoria Assicurazioni e Banche

Per aver curato i complessi ed articolati confini legali e regolamentari della prima fusione sotto la vigilanza della BCE conseguente alla riforma delle banche popolari.

➤ **16 novembre – Finance community Awards 2017 - III edizione**

BancoBPM si è aggiudicato i premi per la gestione dei Non Performing Loans e per l’attività di Leveraged Finance, nell’ambito dei riconoscimenti per le eccellenze del comparto finanziario.

➤ **22 novembre – Private Banking Awards - II edizione**

Banca Aletti è stata premiata come Migliore banca italiana “per l’integrazione tra le attività di private banking e *wealth management* di Banco Popolare e BPM che ha dato vita alla terza banca italiana del settore”.

➤ **30 novembre – Italian Certificate Awards - XI edizione**

Banca Aletti 1° classificata per il MIGLIOR CERTIFICATO A CAPITALE PROTETTO CONDIZIONATO, categoria dell’anno secondo le statistiche di Certificati e Derivati, con COUPON PREMIUM su FTSE Mib

2° classificata per MIGLIOR CERTIFICATO A CAPITALE PROTETTO con TARGET CEDOLA su Eurostoxx Select Dividend 30.

➤ **18 dicembre - Premio Nazionale per l’Innovazione 2017 – IX edizione**

Giornata dell’Innovazione 2017 - #InnovazioneItalia: storie, idee e persone che cambiano il mondo

- Premio Nazionale Innovazione 2017 a Banco BPM per il progetto di ridefinizione degli spazi “*Workplace Strategy - BPM Agile*” consegnato dal Presidente della Camera On. Boldrini per “aver introdotto un importante cambiamento culturale che ha permesso di creare una forte sinergia tra ambiente, tecnologia e organizzazione”.

## **3.2 UBI Banca**

### **3.2.1 Identità**

#### **a. Il Gruppo**

Il 1 aprile 2007 è nata UBI Banca - Unione di Banche Italiane, dalla fusione di BPU - Banche Popolari Unite - e Banca Lombarda e Piemontese. La fusione tra BPU Banca e Banca Lombarda è diventata efficace il 1 Aprile 2007. Alla stessa data, BPU Banca ha modificato la propria denominazione in UBI Banca.

Trattasi di un Gruppo bancario, quotato alla Borsa di Milano e incluso nell'indice FTSE/MIB (codice ISIN IT0003487029).

Il Gruppo, essenzialmente domestico, vanta una copertura multiregionale, con 1.838 filiali in Italia, di cui circa 680 in Lombardia e oltre 160 in Piemonte ed una rilevante presenza nelle regioni più dinamiche del Centro e Sud dell’Italia. Il gruppo vanta inoltre una presenza internazionale essenzialmente mirata alle esigenze della clientela.

I dipendenti del Gruppo UBI Banca sono circa 21.400.

b. Storia e significato del nome

UBI Banca è stata costituita nel 2007 in forma di Società Cooperativa per Azioni.

In data 10 ottobre 2015, in adempimento alla legge, l'Assemblea dei Soci ha deliberato la trasformazione di UBI Banca in Società per azioni. Dal 12 ottobre 2015, data dell'iscrizione della delibera presso il Registro delle Imprese di Bergamo, UBI Banca è S.p.A.

Il nome e il segno grafico distintivo di UBI Banca rappresentano l'origine del Gruppo, nato come confluenza di società costituite da successive aggregazioni, e la sua unità e coesione attuale, ulteriormente rafforzate dall'adozione del modello di Banca Unica, in corso di realizzazione.

c. *Mission e Vision*

Il Gruppo vuole proporsi come forza trainante del mercato bancario, attraverso l'esperienza e la capacità di armonizzare tradizione e innovazione.

Vogliono essere riconosciuti per lo stile, caratterizzato da una operatività improntata ad un costante senso di eticità negli affari, di trasparenza e correttezza, di dialogo e rispetto, nel perseguimento di un rapporto di fiducia con tutti gli stakeholder.

Inoltre, vogliono essere una grande squadra, capace di attrarre talenti e tesa a generare profitto quale valore sostenibile e duraturo nel tempo, con le qualità intellettuali e la passione delle persone che ne fanno e ne faranno parte.

Sono fortemente partecipi della vita economica e sociale del territorio ove operano, con una capacità distintiva di interpretare, servire e favorire lo sviluppo delle economie locali.

Perseguono l'obiettivo di promuovere il progresso e creare valore per tutti i loro portatori di interesse.

Sostengono lo sviluppo di un tessuto economico ed imprenditoriale sano, crescono insieme ai loro Clienti con prodotti e servizi di eccellenza.

d. Struttura del Gruppo

UBI Banca SpA ha riorganizzando l'articolazione societaria e modificato di conseguenza la sua struttura distributiva, passando dal presidio del territorio attraverso sette banche rete – Banca Popolare di Bergamo, Banco di Brescia, Banca Regionale Europea, Banca Commercio e Industria, Banca di Valle Camonica, Banca Popolare di Ancona, Banca Carime - alla gestione diretta del business, mediante incorporazione delle stesse in UBI Banca, che opera ora come un'unica banca organizzata in 5 macro aree territoriali.

Tale riorganizzazione, denominata "Progetto Banca Unica", è un elemento fondamentale del piano industriale presentato il 29 giugno 2016, ed è stata deliberata dell'Assemblea Straordinaria dei Soci del 14 ottobre 2016.

In data 21 novembre 2016, Banca Popolare Commercio e Industria Spa e Banca Regionale Europea Spa sono state incorporate in UBI Banca Spa. Il 20 febbraio 2017 è stata la volta di Banca Popolare di Bergamo Spa, Banco di Brescia Spa, Banca di Valle Camonica Spa, Banca Popolare di Ancona Spa e Carime Spa. Il 10 maggio 2017 UBI Banca ha acquisito Nuova Banca delle Marche, Nuova Banca dell'Etruria e del Lazio e Nuova Cassa di Risparmio di Chieti. Le tre banche sono state a loro volta fuse per incorporazione in UBI Banca rispettivamente il 23 ottobre 2017, il 27 novembre 2017 e il 26 febbraio 2018, così come approvato l'11 maggio 2017 dal Consiglio di Sorveglianza. L'operazione si pone quale naturale prosecuzione del processo di semplificazione della struttura organizzativa del Gruppo UBI Banca riveniente dalla conclusione del progetto di "Banca Unica".

Società prodotto in ambito finanziario e assicurativo completano l'offerta destinata alla clientela del gruppo e fornita dalla rete delle filiali, dai promotori e agenti, e attraverso i canali digitali.

Il Gruppo UBI Banca è presente anche a livello internazionale, attraverso banche estere, filiali localizzate all'estero, uffici di rappresentanza e partecipazioni in società straniere

e. *Corporate Governance*

UBI Banca ha adottato un nuovo modello di *Governance*, recentemente introdotto nella normativa italiana: il sistema "dualistico" costituito da un Consiglio di Sorveglianza e da un Consiglio di Gestione.

Il sistema di *Governance* dualistico prevede che l'Assemblea degli azionisti nomina il Consiglio di Sorveglianza, il quale a sua volta nomina il Consiglio di Gestione.

Il Consiglio di Sorveglianza assolve ad un compito di indirizzo strategico e controllo, anche di merito, sulla gestione della società.

Al Consiglio di Gestione spetta in via esclusiva la gestione della società e il compimento di tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale, in coerenza con gli indirizzi generali strategici e programmatici dettati dal Consiglio di Sorveglianza.

***Governance della sostenibilità*** → La gestione delle tematiche di responsabilità sociale e ambientale è coordinata dal CSR Manager del Gruppo, responsabile della Funzione *Corporate Social Responsibility* di UBI Banca che riporta al Servizio Informativa Finanziaria, Principi e Controlli Contabili. Il servizio riporta al *Chief Financial Officer*, che è in staff al Consigliere delegato.

Responsabilità su tematiche specifiche sono delegate a:

- *Welfare e Mobility Manager*, nell'Area Risorse Umane del *Chief Operating Officer*, che ha l'incarico di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti e di ideare e coordinare interventi per il miglioramento della qualità di vita delle persone dentro e fuori l'azienda, dal punto di vista sia del

benessere organizzativo che del benessere personale, offrendo opportunità concrete in termini di servizi e benefit;

- *Health and Safety Manager*, a capo dell'unità operativa Prevenzione e Protezione sul Lavoro, che risponde al *Chief Operating Officer*, per la gestione di tutti gli aspetti inerenti alla salute e sicurezza dei lavoratori, attraverso le azioni di valutazione, prevenzione e monitoraggio dei rischi professionali e gli opportuni interventi correttivi e formativi;
- *Energy Manager*, responsabile dell'unità operativa *Energy Management* nell'ambito della direzione Real Estate di UBI Sistemi e Servizi, che si occupa di analizzare il fabbisogno energetico e intraprendere le azioni necessarie per ottimizzare i consumi e migliorare l'efficienza energetica di edifici e impianti.

### 3.2.2 Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario

*"Consideriamo la responsabilità sociale come un tratto distintivo della nostra storia e della nostra identità. Ai principi di sana e prudente gestione e ai criteri di responsabilità sociale ci uniformiamo per interpretare il nostro ruolo di banca impegnata a creare valore per i propri soci contemperando gli interessi particolari dell'azienda e dei suoi diversi stakeholder con l'interesse generale della società e guardando al bene comune come fine ultimo della propria attività" (il Presidente del Consiglio di Sorveglianza e il Presidente del Consiglio di Gestione).*

Il documento è la prima Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di UBI Banca ai sensi del D. Lgs. n. 254/2016 (DNF). Poiché è redatta in conformità agli Standard GRI, secondo l'opzione *Comprehensive*, la DNF costituisce anche il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo e in questa veste rappresenta l'undicesima edizione consecutiva dalla nascita di UBI Banca nel 2007.

Gli indicatori GRI da utilizzare sono stati definiti attraverso l'analisi di materialità. Inoltre, per il calcolo degli indicatori ambientali hanno tenuto conto delle apposite linee guida emanate dall'Associazione Bancaria Italiana, che integrano le istruzioni GRI ove queste non fossero sufficientemente dettagliate, al fine di assicurare una maggiore confrontabilità dei dati forniti dalle diverse banche.

a. Valori, principi e politiche

➤ Politiche di sostenibilità

UBI intende realizzare la visione di una banca unica per qualità: solida e affidabile, efficiente e comoda; una banca che semplifica la vita delle persone e sostiene l'economia del territorio, trovando nuove soluzioni per

soddisfare le esigenze dei clienti, delle comunità locali e degli investitori e per migliorare le relazioni con i dipendenti e i fornitori.

- La politica Ambientale → identifica le modalità con cui il Gruppo UBI Banca si impegna a gestire le proprie responsabilità di natura ambientale, sia verso le comunità in cui opera sia verso le generazioni future, in un'ottica di medio - lungo termine.
- La politica sulle armi → è volta a regolamentare l'operatività del Gruppo UBI Banca nei confronti delle controparti che svolgono attività connesse ai settori delle armi e dei materiali di armamento. Essa vieta di intrattenere rapporti con società coinvolte nella produzione, sviluppo, stoccaggio, commercializzazione e/o vendita di armi di distruzione di massa e altre armi cosiddette "controverse" (es. mine) e prevede un regime autorizzativo, sottoposto a rigorosi controlli, per le operazioni di commercio internazionale di armi. La policy si applica a tutte le attività del Gruppo- con l'eccezione dell'*asset management* i cui panieri di investimento sono definiti attraverso il riferimento a *benchmark* di mercato e quindi non possono prevedere specifici screening tematici- e prevede una periodica valutazione dei Paesi esteri di destinazione o provenienza delle armi.
- Riguardo agli altri settori economici → che possono presentare elevati rischi dal punto di vista sociale e ambientale o che comunque sono considerati critici dalle agenzie di *rating* e dagli investitori che adottano criteri etici, non sono in essere politiche formalizzate. Tuttavia, vi è un'elevata attenzione in tutto il Gruppo ad evitare il coinvolgimento in operazioni che possano presentare rischi di natura reputazionale, in coerenza con i principi generali e le regole di condotta nella gestione dei rapporti con la clientela previsti dal Codice Etico e nel correlato Codice di Comportamento. In particolare, in relazione all'operatività nel settore del gioco d'azzardo e delle scommesse, la Capogruppo ha dato indicazione alla rete distributiva di riservare a questa operatività un carattere assolutamente marginale e di adottare comportamenti di estremo rigore nella valutazione delle proposte di affidamento: i soggetti operanti nel settore, oltre a presentare idonei requisiti di merito creditizio, devono anche essere già favorevolmente conosciuti dalla Banca e di assoluta serietà, onorabilità e correttezza.

#### ➤ *Global Compact*

Dal 2003, UBI Banca supporta i dieci principi fondamentali del *Global Compact* nel campo dei diritti umani, a tutela del lavoro, a favore dell'ambiente e contro la corruzione per collaborare alla costruzione di un'economia globale più inclusiva e sostenibile.

UBI Banca ha scelto di pubblicare la *Communication on Progress* (COP) sulle attività realizzate a sostegno dell'iniziativa in forma integrata nella Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario - Bilancio di Sostenibilità.

#### ➤ SDGs

I *Sustainable Development Goals* (SDGs), ovvero gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, sono stati fissati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e sono stati sottoscritti dai 193 Paesi membri dell'ONU, tra cui l'Italia, a fine 2015. Sono 17 Obiettivi, con 169 target, da raggiungere entro i prossimi 15 anni.

Realizzando il proprio obiettivo di "Fare banca per bene"

#### ➤ Carta dei Valori e Codice Etico

- La Carta dei Valori - approvata nel gennaio 2008 - individua i valori sui quali il Gruppo fonda la propria identità e che, tanto nelle scelte strategiche quanto nell'operatività quotidiana, devono ispirare il comportamento del personale nei rapporti con i clienti e con tutti gli altri stakeholder.

Dai valori discendono i principi etici generali e i principi di comportamento verso gli stakeholder declinati nel Codice Etico, di cui la Carta dei Valori è parte integrante.

- A fine 2010, il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza di UBI Banca hanno approvato il Codice Etico, frutto di un percorso di elaborazione che ha coinvolto a vari livelli, a partire dal management, la Capogruppo, le Banche Rete e le principali Società Prodotto. Il Codice è adottato formalmente dalle banche e società controllate con delibera dei rispettivi organi amministrativi ed è portato a conoscenza delle altre società partecipate, che si impegnano a mantenere una condotta coerente con i principi in esso contenuti.

Il Codice Etico definisce le modalità con cui UBI intende perseguire la propria missione e rapportarsi con i diversi Stakeholder improntando le attività gestionali e operative al rispetto delle obbligazioni morali e legali nei confronti della collettività.

Il capitolo 7 del Codice Etico ne descrive il sistema di attuazione e controllo e, nello specifico, le modalità di diffusione, attuazione, inoltro delle segnalazioni di violazioni, applicazione delle sanzioni, rendicontazione.

#### ➤ Diritti umani

UBI Banca è impegnata a sostenere e promuovere nella propria sfera di influenza i principi universali dal Global Compact dell'ONU in materia di diritti umani, coerentemente alle disposizioni del Codice Etico del Gruppo che prevedono:

- politiche e procedure di gestione del personale in linea con la normativa italiana e con i principali standard internazionali in materia.
- standard etici contrattualizzati nelle relazioni con i fornitori.
- politiche commerciali e creditizie attente ai bisogni delle fasce deboli - con particolare riferimento ai temi dell'inclusione finanziaria e della prevenzione del sovra-indebitamento - ed ai rischi connessi al coinvolgimento in particolari settori economici, primo fra tutti il settore delle armi.
- il sostegno a organizzazioni sociali dedite alla promozione e alla tutela della persona attraverso interventi negli ambiti sanitario, socio-assistenziale e umanitario.

b. Tematiche rilevanti

Nel corso del 2017, UBI Banca ha aggiornato la rilevazione dei temi di sostenibilità rilevanti per la creazione di valore del Gruppo (c.d. temi materiali). Coerentemente con la definizione di materialità dello Standard GRI, adottato come riferimento per la redazione della DNF, sono considerati materiali i temi che *“riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali significativi per il Gruppo o che influenzano in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder”*.

I temi da sottoporre alla valutazione di materialità sono stati identificati facendo riferimento a fonti documentali esterne (Standard GRI di riferimento, rendiconti di sostenibilità di altri gruppi bancari, questionari di investitori SRI e agenzie di rating ESG) e interne (Piano Industriale, comunicazioni e dichiarazioni del vertice aziendale, esiti di attività di stakeholder engagement).

Pertanto per UBI le tematiche rilevanti sono:

- ✓ Creazione di valore;
- ✓ Integrità nella condotta aziendale;
- ✓ *Corporate Governance* e Gestione dei rischi;
- ✓ Rispetto del cliente;
- ✓ Impegno per l'economia del territorio;
- ✓ Valorizzazione e benessere del personale;
- ✓ Dialogo con le parti sociali;
- ✓ Pari opportunità e non discriminazione;
- ✓ Impegno per la comunità;
- ✓ Impegno per l'ambiente.

Parallelamente, è stata predisposta una mappatura dei rischi che possono avere impatti sulle attività del Gruppo, facendo riferimento sia a un *benchmark* di mercato, sia a pubblicazioni di istituzioni internazionali (*World Economic Forum, Task Force in Climate-related Financial Disclosure e Carbon Disclosure Project*). I rischi sono stati identificati considerando fattori esterni legati ai principali trend globali in atto (in ambito economico, sociale, ambientale, geopolitico) e fattori interni connessi ai processi aziendali. I temi e i rischi così identificati sono stati sottoposti alla valutazione delle strutture di prima linea di UBI Banca, pervenendo alla definizione di una Matrice di materialità in cui sono evidenziate le priorità strategiche, su cui impostare politiche e obiettivi in funzione anche dei rischi e delle opportunità che potrebbero avere impatti significativi sulle attività del Gruppo.

### c. *Stakeholder*

Il Codice Etico di UBI Banca definisce gli *stakeholder* di riferimento del Gruppo, distinguendoli in tre categorie:

- entità e soggetti che hanno interessi essenziali o rilevanti rispetto alla conduzione dell'impresa, a causa della natura diretta e specifica dei rapporti instaurati o degli investimenti effettuati (es. clienti, personale, fornitori, investitori);
- entità e soggetti che hanno interessi rilevanti, non basati su relazioni dirette di scambio, su cui ricadono gli effetti esterni delle attività del Gruppo o dai quali l'attività di UBI è direttamente influenzata o condizionata (collettività, con particolare riferimento alle comunità locali);
- organizzazioni e istituzioni che rappresentano interessi diffusi o interessi specifici delle diverse categorie di stakeholder, che sono in grado di esercitare influenza nei confronti di UBI (es. autorità pubbliche, operatori del mercato finanziario, organi di informazione e opinion leader, organizzazioni degli stakeholder).

La mappa degli *stakeholder* presente nel Codice Etico è stata definita nell'ambito del progetto di transizione alle nuove linee guida G4 sulla base di sei caratteristiche (influenza diretta, responsabilità, dipendenza, vicinanza/prossimità, intento politico e strategico, rappresentatività) e tenendo conto delle attività in essere e degli obiettivi della Banca in tema di sostenibilità.

### Coinvolgimento degli *stakeholder*

L'impegno del Gruppo è volto a migliorare continuamente la qualità delle relazioni con i propri *stakeholder*, anche attraverso momenti di ascolto e confronto. Le attività di coinvolgimento sono strutturate considerando l'intensità del rapporto e l'ampiezza e l'urgenza degli interessi rappresentati dai diversi *stakeholder*, oltre che le modalità previste da specifiche normative (es. Assemblee dei soci, confronti con le Organizzazioni sindacali) e da prassi ormai consolidate (es. *Investor Relations*).

Per UBI gli *stakeholder* sono:

➤ Personale → rappresenta un patrimonio di valori, capacità e competenze che è il vero motore del "Fare banca per bene", della forza e dell'impegno della Banca sul territorio e nella comunità. Per preservare e accrescere questo patrimonio, il Gruppo offre a tutti i dipendenti pari opportunità di crescita, senza alcuna discriminazione di genere o di altra natura, attraverso la formazione continua lungo tutta la vita lavorativa correlata alla periodica valutazione professionale legata al riconoscimento del merito.

Sono state sviluppate politiche di conciliazione delle esigenze lavorative e familiari, con il ricorso a forme di flessibilità come part-time, riduzione/sospensione dell'orario di lavoro, banca delle ore e *smart - working*. *UBI Academy* - la Corporate University del Gruppo - studia, progetta ed eroga le proposte formative per lo sviluppo delle conoscenze tecnico-professionali e delle capacità manageriali e per l'affermazione di una identità aziendale distintiva per cultura ed etica professionale.

*L'Health and Safety Manager* ha il compito di curare il benessere psicofisico e sociale delle persone sul luogo di lavoro, attraverso un sistema di gestione della Salute e Sicurezza orientato sia al rispetto della normativa sia al benessere organizzativo, valore fortemente associato al clima aziendale, all'impegno personale e alla soddisfazione lavorativa.

Con il coordinamento del *Welfare Manager* di Gruppo, a tutti i dipendenti - siano essi a tempo pieno o part-time - vengono offerti:

- piani di welfare collettivi di tipo previdenziale, sanitario e assicurativo, appositamente regolamentati;
- servizi di assistenza all'infanzia e di mensa per l'erogazione dei pasti, attività sportive e ricreative;
- condizioni di miglior favore per l'accesso ai diversi prodotti e servizi offerti dalla Banca/Società;
- servizi di trasporto collettivo tra le principali sedi direzionali e indennità economiche a supporto della mobilità territoriale.

Per favorire i colleghi più giovani nei primi periodi di inserimento lavorativo, sono stati introdotti normativamente una maggiorazione sulla contribuzione aziendale alla previdenza complementare e incentivazioni sull'acquisto della prima casa. Sono inoltre favorite erogazioni aggiuntive in forma welfare,

attraverso il rimborso di determinate spese familiari sostenute (ad esempio scuole di ogni ordine e grado, campus, libri scolastici, servizi di mensa e assistenza ai familiari anziani) o la messa a disposizione da parte dell'azienda di servizi in ambito educativo/ricreativo e sportivo.

Nel 2018, per il quarto anno consecutivo, UBI Banca ha ottenuto la certificazione *Top Employer*, il riconoscimento che premia l'eccellenza delle politiche di Risorse Umane. Tra gli elementi distintivi, le numerose ore di formazione, le strategie di *smart working* e il volontariato aziendale.

➤ Investitori → L'area *Investor e Media Relations* cura le relazioni con gli operatori istituzionali e con il mondo dei media.

➤ Clienti → Il Gruppo sostiene l'economia del territorio finanziando i consumi e gli investimenti delle famiglie e delle imprese, ma anche preoccupandosi delle situazioni di difficoltà. Direttamente e attraverso la partecipazione alle iniziative di sistema e delle istituzioni finanziarie comunitarie, aiutano le famiglie e imprese in difficoltà per la crisi economica o a causa di calamità naturali o eventi atmosferici avversi e contribuiamo all'inclusione finanziaria delle fasce più vulnerabili della popolazione.

A tutti i clienti intendono assicurare relazioni improntate a correttezza, affidabilità e senso di responsabilità, nel pieno rispetto delle norme di legge, dei codici di autoregolamentazione e dei principi di condotta definiti nel Codice Etico.

Lavorano per costruire con tutti i clienti relazioni di lungo periodo, basate su reciproca fiducia e soddisfazione.

La soddisfazione del cliente è obiettivo primario per il Gruppo, allo scopo di costruire un rapporto di fiducia che duri nel tempo; per questo è monitorata costantemente attraverso indicatori di fidelizzazione come la durata del rapporto, le indagini annuali di *customer satisfaction* e di *customer experience* e l'analisi dei reclami e delle controversie.

Il livello di soddisfazione viene misurato attraverso l'UBIndex, un indice sintetico che consente di misurare la qualità percepita dalla clientela di UBI Banca (calcolato mensilmente per Banca, Mercato, Segmento, Direzione Territoriale e Filiale) e che rientra tra i criteri di determinazione del sistema incentivante per il personale del Gruppo.

➤ Fornitori → Il Codice Etico del Gruppo prevede una specifica sezione dedicata alle relazioni con i fornitori, che devono essere orientate alla reciproca soddisfazione e improntate al rispetto dei principi di trasparenza, eguaglianza, lealtà, correttezza e concorrenza. I fornitori sono selezionati con cura rispetto a criteri di economicità, qualità del servizio e affidabilità tecnica, commerciale e finanziaria. Il Codice Etico prevede che, a parità di requisiti, sia data la preferenza a quei fornitori che dimostrano l'attuazione di buone prassi di responsabilità e/o il possesso di certificazioni sociali o ambientali.

La *Policy ambientale* del Gruppo indirizza la gestione degli acquisti verso l'utilizzo di prodotti e servizi caratterizzati da un minor impatto ambientale lungo tutto il loro ciclo di vita e verso l'approvvigionamento, ove possibile, a livello locale, così da minimizzare le emissioni nocive generate dalle attività di trasporto. La Direzione Acquisti di UBI Sistemi e Servizi presidia il ciclo degli acquisti per le società del Gruppo, in conformità con quanto indicato nel Regolamento delle Spese di Gruppo. Il Regolamento, a cui si attengono tutte le Società del Gruppo, disciplina i ruoli e le responsabilità degli attori coinvolti nel processo di gestione del budget e di assunzione delle spese e prevede una separazione di ruoli tra chi richiede la fornitura e autorizza i pagamenti, chi stipula il contratto e gestisce il rapporto negoziale con il fornitore e chi effettua la registrazione e il pagamento delle fatture.

Nel corso del 2017, è stato attivato il nuovo Portale Fornitori di UBI.S, sul quale vengono registrati i fornitori che erogano beni o servizi al Gruppo in forma ricorrente e i fornitori occasionali che erogano beni o servizi di importo superiore a 30.000 euro. Ciascun fornitore deve dichiarare se aderisce al *Global Compact* delle Nazioni Unite e se dispone di certificazioni quali: la certificazione di qualità quali ISO 9001 o equivalente, la Certificazione relativa alla *Social Accountability SA8000* o equivalente, la OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), la certificazione per la gestione ambientale ISO 14001 o equivalente, la registrazione EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*), l'iscrizione all'Albo Gestori Ambientali.

Le condizioni contrattuali ed i termini di pagamento sono costantemente allineati alle normative vigenti e alle normali condizioni di mercato, sulla base di una ricorrente attività di verifica. Le forniture ricorrenti, strategiche, ad alto rischio operativo o economicamente rilevanti contemplano clausole contrattuali specifiche.

Le clausole di contratto prevedono la facoltà per UBI Sistemi e Servizi di verificare o far verificare da soggetti da essa incaricati lo svolgimento e l'esecuzione della fornitura dei beni o della prestazione dei servizi e la conformità degli stessi alla normativa applicabile; prevedono inoltre l'impegno per il fornitore a facilitare l'esercizio della facoltà di verifica, fornendo a UBI Sistemi e Servizi tutte le informazioni richieste e la documentazione, per effettuare gli opportuni controlli.

➤ Collettività → Il Gruppo UBI Banca dedica molta attenzione, oltre che allo sviluppo economico, anche alla promozione sociale e culturale del territorio, sostenendo attraverso donazioni e sponsorizzazioni l'attività di una moltitudine di organizzazioni senza scopo di lucro, laiche e religiose. Gli interventi sociali – occasionali o inquadrati in accordi di durata pluriennale – sono finalizzati a promuovere e affermare l'identità del Gruppo, rafforzandone il *brand*; le iniziative da sostenere sono selezionate tenendo conto dei positivi impatti che possono generare per il complesso degli *stakeholder*, in termini di riduzione dei costi sociali e/o incremento dello sviluppo economico della comunità.

Le erogazioni liberali sono effettuate sia attraverso il Fondo Consiglio (riserve di utili statutariamente previste per questo scopo, parte delle quali alimentano anche il patrimonio delle Fondazioni del Gruppo) sia attraverso parte dei proventi derivanti dal collocamento di prodotti finanziari – in particolare nell’ambito delle iniziative di UBI Comunità. A queste si aggiungono le sponsorizzazioni con finalità sociali, con cui UBI Banca associa il proprio marchio ad organizzazioni e manifestazioni, sovente espressione della storia e della tradizione dei rispettivi territori. Si tratta di sponsorizzazioni caratterizzate da una finalità di carattere sociale; le sponsorizzazioni di organizzazioni sportive professionistiche sono incluse nella rendicontazione solo se indirizzate ad attività di promozione della crescita e della formazione educativa dei giovani attraverso la pratica sportiva.

Non sono ammesse erogazioni liberali e sponsorizzazioni - dirette o indirette - a partiti politici, movimenti, comitati e altre organizzazioni politiche, loro rappresentanti e candidati, congressi o feste con finalità di propaganda politica.

I criteri di scelta degli interventi sono formalizzati nel Piano annuale degli interventi, approvato dal Consiglio di Sorveglianza.

Il Piano annuale degli interventi 2017 prevede che la Capogruppo orienti i nuovi interventi verso gli ambiti di assistenza e solidarietà, cultura, università e ricerca, recupero del patrimonio artistico e calamità ed emergenze, con la finalità di supportare la crescita dei giovani e l’integrazione sociale soprattutto di migranti e profughi. Alle Macro Aree Territoriali (MAT) competono in special modo gli interventi per attività sociali, ricreative e sportive, istruzione e formazione dei giovani, tutela dell’ambiente e sviluppo economico territoriale.

### **Educazione finanziaria**

La diffusione di competenze economico-finanziarie contribuisce alla formazione di cittadini consapevoli nella scelta di prodotti e servizi bancari e finanziari, oltre che alla crescita della democrazia economica, della legalità e della competitività del territorio e della Banca stessa.

Per questo, nel corso degli anni il Gruppo, tramite UBI Comunità, ha sviluppato un programma strutturato di Educazione Finanziaria su tutti i territori dove è presente: un progetto che coinvolge molte strutture che collaborano in maniera sinergica per la diffusione dell’Educazione Finanziaria, insieme al contributo della Fondazione per l’Educazione Finanziaria e al Risparmio (FEDUF).

Il segmento che beneficia maggiormente di una adeguata *financial literacy* è quello dei giovani; proprio alle scuole sono rivolti i principali programmi didattici:

- Programma KIDS per le scuole primarie, per spiegare divertendo l’economia ai più piccoli;

- Programma Junior, per avvicinare i ragazzi delle scuole secondarie di I grado ai temi della cittadinanza economica;
- Programma Teens, per le scuole secondarie di II grado con cui si introducono le nozioni basilari per una reale conoscenza delle regole economiche.

#### d. Ambiente

In coerenza con i principi del *Global Compact* in materia, adottano un approccio preventivo e proattivo alle problematiche ambientali, secondo le linee guida stabilite nella politica adottata nel 2008, come parte della responsabilità sociale nei confronti delle collettività e dei territori in cui operano. Cercano di ridurre progressivamente gli effetti dell'attività sull'ambiente naturale attraverso l'utilizzo razionale delle risorse e l'eliminazione degli sprechi, l'uso di energia prodotta da fonti rinnovabili e/o a basso o nullo tenore di emissioni, la riduzione della quantità di rifiuti prodotti e la verifica del loro corretto trattamento, l'utilizzo di prodotti e servizi a minor impatto ambientale.

Considerano anche i risultati che possono ottenere con la diffusione di una maggiore sensibilità ambientale nel personale e in tutti coloro con i quali intrattengono rapporti d'affari, soprattutto attraverso l'offerta di prodotti finanziari dedicati e la considerazione dei rischi ambientali nelle operazioni di finanziamento, in particolare di quelle effettuate con la tecnica del *project finance*.

#### - Energia ed emissioni

L'ottimizzazione dell'approvvigionamento e dei consumi di energia è una priorità ed è presidiata dall'*Energy Manager* del Gruppo, che ha il compito di gestire i contratti di fornitura di energia (elettricità, metano, gasolio, ecc.) e di promuovere interventi per l'uso razionale e ottimale delle fonti.

#### - Materiali di consumo

Le principali materie prime utilizzate sono la carta e il toner per le stampe ad uso interno e per quelle alla clientela. Continua l'impegno del Gruppo per ridurre i consumi, con benefici per la banca (minori costi), per il cliente (semplificazione delle operazioni) e per l'ambiente (minor consumo di carta e minori spostamenti fisici).

#### - Mobilità sostenibile

La presenza del Gruppo sul territorio è caratterizzata da alcuni grandi poli su cui si concentrano le problematiche e le iniziative per la mobilità sostenibile. Hanno:

- ✓ adottato una politica per i viaggi, che incentiva l'utilizzo di mezzi pubblici e/o collettivi per le missioni di lavoro;
- ✓ attivato bus navetta tra Bergamo, Varese, Brescia e Milano (per quest'ultima città, anche nel ciclo urbano);
- ✓ consolidato l'utilizzo della videoconferenza per limitare quanto possibile i trasferimenti fisici;

proseguito il progetto di **smart working**, avviato nel 2015; esso consente al dipendente di svolgere l'attività lavorativa presso il proprio domicilio o presso una delle sedi del Gruppo più vicina all'abitazione, favorendo non solo la conciliazione della dimensione privata e professionale, ma contribuendo anche alla riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

#### - Cambiamenti climatici

Il tema della lotta e dell'adattamento ai cambiamenti climatici comporta investimenti da parte dei privati e delle imprese, sia per l'adeguamento all'evoluzione della regolamentazione e degli standard di efficienza dei processi produttivi e dei prodotti sia per lo sviluppo e l'utilizzo di energie rinnovabili. Il Gruppo ha sviluppato prodotti di finanziamento, di leasing e di *project finance* dedicati.

Il Gruppo, in funzione dell'attività svolta, non ha un'esposizione diretta significativa ai rischi connessi ai cambiamenti climatici. Impatti di minore entità possono verificarsi in relazione ai processi di approvvigionamento, in particolare in relazione ai costi dei carburanti e dell'energia elettrica, e dei processi commerciali e del credito, in relazione al verificarsi di eventi atmosferici estremi in grado di incidere sulla capacità operativa e le prospettive di solvibilità delle imprese clienti (rischio peraltro mitigato dalla elevata diversificazione settoriale degli impieghi).

UBI Banca partecipa alla rilevazione delle informazioni sul cambiamento climatico del *Carbon Disclosure Project* (CDP).

#### 3.2.3 Riconoscimenti

Nel 2017 sono stati conseguiti i seguenti riconoscimenti:

- *Finance Monthly Fintech Awards Edition* - UBI Banca premiata come Firm of the year
- Premio Aretè per la comunicazione dedicata ai social bond
- OF Osservatorio Finanziario premia UBI Banca come migliore banca sostenibile dell'anno
- *MF Innovazione Award* per essere il primo istituto bancario entrato nel settore del welfare aziendale con il lancio di UBI Welfare
- Top Condizioni-Conto Corrente Online per IW Conto di IW Bank
- FintechAge Awards per l'App Trading+ di IW Bank

- Premio Top Employer 2017

Nel 2018, invece:

- Premio Top Employer 2018
- Premio ABI Innovazione per i clienti corporate - La banca per le imprese a UBI Welfare

### 3.3 UniCredit

#### 3.3.1 Identità

##### a. Chi siamo

UniCredit S.p.A. (fino a maggio 2008 Unicredito Italiano S.p.A.) è tra i primi gruppi di credito italiani ed europei. Ha sede a Milano.

Il Gruppo conta oltre 25 milioni di clienti e opera in 18 paesi. I mercati principali nei quali opera sono Italia, Austria, Germania ed Europa centro-orientale.

Inoltre, con una quota di mercato del 15%, è il secondo gruppo bancario italiano dopo Intesa Sanpaolo.

La società è quotata nell'indice FTSE MIB della Borsa di Milano.

E' un Gruppo paneuropeo semplice e di successo, con un modello commerciale lineare e un segmento *Corporate & Investment Banking* perfettamente integrato che mette a disposizione degli oltre 25 milioni di clienti un'unica rete in Europa Occidentale, Centrale e Orientale. UniCredit offre competenze locali nonché una rete internazionale in grado di accompagnare e supportare a livello globale la propria ampia base di clientela, fornendo un accesso senza precedenti alle banche leader presenti nei propri 14 mercati strategici e in altri 18 Paesi in tutto il mondo. Il network del Gruppo comprende Italia, Germania, Austria, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Ungheria e Turchia.

##### b. Vision

Vogliamo essere "One Bank, One UniCredit". E' una banca commerciale paneuropea semplice e di successo, con un CIB pienamente integrato, e una rete unica in Europa occidentale e centro-orientale che mettiamo a disposizione della nostra vasta clientela.

Tutto quello che fanno si basa sui loro *Five Fundamentals*.

“La nostra priorità, in ogni istante del giorno, è servire al meglio i nostri clienti (*Customers First*). Per fare questo, ci affideremo alla qualità e all'impegno delle nostre persone (*People Development*) e alla capacità di cooperare tra di noi e creare sinergie in quanto "One Bank, One UniCredit" (*Cooperation & Synergies*). Assumeremo il giusto rischio (*Risk Management*) mentre saremo molto disciplinati nell'attuare la nostra strategia (*Execution & Discipline*)”.

UniCredit è pronta a cogliere le opportunità di cambiamento del sistema bancario grazie all'applicazione dei loro *Five Fundamentals*.

Essendo un Gruppo paneuropeo solido con banche leader in 14 mercati strategici e operazioni in altri 18 paesi, cercano di incarnare alla perfezione la loro visione di essere "One Bank, One UniCredit". Una banca commerciale paneuropea arricchita da tante culture diverse, dove tutti condividono la stessa visione guidati dai Five Fundamentals: *Customers First, People Development, Execution & Discipline, Cooperation & Synergies e Risk Management*.

- *Customer First* → I clienti sono la loro linfa vitale e la ragione d'essere della banca
- *People Development* → Tutti devono essere motivati e dare il meglio per il successo della banca
- *Cooperation & Synergies* → È ciò che guiderà la banca e che renderà il loro modo di fare business più forte e più profittevole
- *Risk Management* → La gestione del rischio è alla base del loro business, devono applicarla in ogni attività
- *Execution & Discipline* → Disciplina e focus sono gli ingredienti per il successo: non solo diciamo ciò che facciamo ma facciamo ciò che diciamo

### c. Governance

UniCredit è una società italiana per azioni che ha adottato il sistema di amministrazione e controllo tradizionale, basato sulla presenza di 2 organi di nomina assembleare: il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale.

Caratteristica essenziale di tale sistema è la separazione tra compiti di supervisione strategica e gestione della società, di controllo sull'amministrazione e di revisione legale dei conti.

Al Consiglio di Amministrazione spettano in via esclusiva la supervisione strategica e la gestione dell'impresa, al Collegio Sindacale il controllo sull'amministrazione mentre la revisione legale dei conti è affidata dall'Assemblea, su proposta del Collegio Sindacale, ad una società di revisione legale.

Il quadro complessivo della *corporate governance* di UniCredit è stato definito tenendo presenti la normativa vigente, anche regolamentare, e le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate.

Quale emittente titoli quotati anche sui mercati regolamentati di Francoforte e Varsavia UniCredit assolve, altresì, agli obblighi normativi e regolamentari connessi alla quotazione in tali mercati.

Tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono nominati dall'Assemblea sulla base del meccanismo del voto di lista.

Tale sistema di votazione, che prevede il ricorso a liste di candidati tra loro concorrenti, garantisce la nomina di esponenti delle minoranze azionarie.

In conformità alle vigenti disposizioni normative, il Consiglio di Amministrazione definisce la propria composizione qualitativa e quantitativa considerata ottimale in relazione al conseguimento dell'obiettivo del corretto assolvimento delle funzioni spettanti all'organo amministrativo ed esprime il proprio orientamento riguardo al numero massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli amministratori.

In particolare, con riferimento al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale di UniCredit, sono previste particolari disposizioni in tema di nomina nel rispetto dei criteri di composizione di genere stabiliti dalla normativa (art. 20 e 30 dello Statuto) e requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza.

Riguardo alla nomina ed ai requisiti dei membri del Collegio Sindacale si evidenzia, tra l'altro, che:

- ✓ lo Statuto di UniCredit prevede che due Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti siano riservati alle minoranze e che il Presidente sia nominato dall'Assemblea tra i Sindaci eletti dalle minoranze.
- ✓ almeno due sindaci effettivi ed uno supplente devono essere iscritti nel registro dei revisori legali ed avere esercitato l'attività di revisione legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni. I sindaci che non sono iscritti nel registro dei revisori legali devono avere maturato un'esperienza complessiva di almeno un triennio nell'esercizio di particolari e specifiche attività.

## **GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITA'**

La sostenibilità è parte integrante della *governance* del Gruppo.

Alla fine del 2016, hanno rafforzato la *governance*, attribuendo la responsabilità di supervisionare le tematiche di sostenibilità al Comitato *Corporate Governance, Nomination and Sustainability*, in aggiunta al già costituito *Group Environmental and Social Council* (GESC).

Il GESC propone la strategia ambientale e sociale del Gruppo, gli obiettivi e le relative attività all'*Executive Management Committee* (EMC) e all'AD per approvazione. Inoltre, il GESC sovrintende alla realizzazione

delle iniziative e degli impegni ambientali e sociali di UniCredit. Il responsabile di *Group Institutional Affairs & Sustainability* presiede il GESC.

La Unit Group Sustainability, all'interno della competence line Group Institutional Affairs & Sustainability, funge da segreteria del GESC e ha la responsabilità di affiancare i vertici aziendali nello sviluppo di strategie che integrino i criteri di sostenibilità nel processo di creazione del valore, generando benefici a lungo termine per tutti gli stakeholder. Questa Unit ha inoltre il compito di monitorare gli indicatori chiave di sostenibilità e comunicare esternamente l'approccio e i risultati di sostenibilità di UniCredit.

#### d. *Policy*

La *Policy* del Gruppo si riconduce a:

##### ➤ *Codice di condotta*

Il Codice di Condotta elenca i principi che tutti i dipendenti di UniCredit e le terze parti collegate devono rispettare, al fine di garantire elevati standard di condotta professionale e integrità nello svolgimento delle attività effettuate in o per conto di UniCredit.

Il documento, approvato dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A. il 10 Maggio 2017, è stato redatto in linea con i 5 Fundamentals di UniCredit e, di conseguenza, con i valori del Gruppo.

##### ➤ *Policy Whistleblowing*

UniCredit, al fine di promuovere una cultura aziendale improntata alla legalità, caratterizzata da comportamenti corretti e fondati su dignità e rispetto, ha emesso la *Global Compliance Policy* in materia di segnalazione di comportamenti illegittimi.

La Policy ha lo scopo di garantire un ambiente di lavoro in cui i dipendenti, laddove abbiano il ragionevole sospetto che si sia verificato, o che possa verificarsi, un comportamento illegittimo all'interno del Gruppo, possano serenamente segnalarlo.

La Policy, pertanto, delinea il processo di gestione delle segnalazioni di comportamenti illegittimi, identificando adeguati canali di comunicazione che ne consentano la ricezione, l'analisi ed il trattamento da parte delle strutture aziendali competenti; ciò al fine di consentire le opportune verifiche e l'adozione dei necessari rimedi per evitare che siano ripetuti in futuro.

Il Gruppo, al fine di evitare ritorsioni e discriminazioni sul dipendente segnalante, ne tutela l'anonimato e garantisce che la segnalazione stessa venga trattata in maniera appropriata e corretta.

##### ➤ *Anti-Corruption Policy*

Il Gruppo proibisce la commissione di atti di corruzione posti in essere dai dipendenti o da terzi collegati al Gruppo stesso.

In tale contesto, l'Amministratore Delegato ha approvato la versione aggiornata della "Global Policy - Divieto di percepire o dare indebitamente denaro o altre utilità", che definisce principi e regole in materia, in relazione ad omaggi ed intrattenimenti ed ai conferimenti di incarico a soggetti terzi.

➤ Organismo di Vigilanza ("OdV") ai sensi del D. Lgs. N. 231/2001

Il D. Lgs. N. 231/2001 prevede l'istituzione di un Organismo di Vigilanza interno all'Ente (di seguito anche OdV), dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, cui è assegnato specificamente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello di organizzazione e di gestione e di curarne il relativo aggiornamento.

L'OdV di UniCredit S.p.A. è composto da 5 membri di cui tre membri esterni e due dirigenti apicali di funzioni di indirizzo, supporto e controllo.

La Presidenza dell'OdV è assegnata ad uno dei tre membri esterni, che dovranno essere scelti tra soggetti in possesso di specifica esperienza in materie giuridiche, economiche, finanziarie o tecnico-scientifiche o comunque tra soggetti in possesso di adeguate competenze specialistiche derivanti, ad esempio, dall'aver svolto per un congruo periodo di tempo attività professionali in materie attinenti al settore bancario e/o dall'aver una adeguata conoscenza dell'organizzazione e dei principali processi aziendali.

La presenza di tre membri esterni trova la propria giustificazione nell'esigenza di garantire l'effettiva indipendenza dell'OdV rispetto alla gerarchia aziendale.

L'OdV è istituito con delibera del Consiglio di Amministrazione che, in sede di nomina, deve dare atto della valutazione della sussistenza dei requisiti di indipendenza, autonomia, onorabilità e professionalità dei suoi membri.

La durata in carica dei membri dell'OdV coincide con quella del Consiglio di Amministrazione che l'ha nominato e i suoi membri possono essere rieletti.

La rinuncia da parte dei componenti dell'OdV può essere esercitata in qualsiasi momento e deve essere comunicata al Consiglio di Amministrazione per iscritto unitamente alle motivazioni che l'hanno determinata.

La descrizione di dettaglio dei compiti e del funzionamento dell'OdV è contenuta nel Modello di Organizzazione e Gestione di UniCredit S.p.A. approvato dal Consiglio di Amministrazione

➤ Strategia Fiscale di Gruppo

La Strategia Fiscale del Gruppo stabilisce le linee guida ed i principi di UniCredit nella gestione delle tematiche fiscali e dei rischi associati (di natura sia sanzionatoria sia reputazionale). Una corretta gestione

della variabile fiscale è infatti essenziale per il Gruppo, per i suoi azionisti e per tutti i terzi interessati alle sue attività.

Il documento è stato redatto in linea con i valori del Gruppo, che riflettono anche la *best practice* internazionale, e deve essere letto ed applicato nel contesto delle altre policy e procedure emesse da UniCredit e dalle Società del Gruppo.

La Strategia Fiscale del Gruppo è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit S.p.A.

### 3.3.2 Sostenibilità

#### a. Bilancio integrato

UniCredit ha pubblicato il suo Bilancio Integrato 2017, che presenta le performance finanziarie e non finanziarie in modo congiunto. Il Bilancio Integrato descrive la creazione di valore e come generano impatti positivi per la società supportando il progresso delle comunità locali, la competitività delle aziende e il benessere degli individui.

UniCredit ha preparato questo documento per assolvere agli obblighi previsti dagli articoli 3 e 4 del Decreto Legislativo 254/2016, che ha recepito in Italia la Direttiva Europea 2014/95/UE. Il Bilancio è inoltre parte del percorso virtuoso di adeguamento a quanto previsto dagli Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario della Commissione Europea al fine di fornire un'informativa non finanziaria sempre più utile alla comprensione del business.

Le linee guida adottate per la redazione delle informazioni di sostenibilità del Bilancio Integrato 2017, incluso il suo Supplemento, sono le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" e la "*Financial Services Sector Disclosures*", entrambe pubblicate a maggio del 2013 dal *Global Reporting Initiative* (GRI). Sono stati inoltre considerati come *framework* di reporting i principi guida dell'*International <IR> Framework*, pubblicato nel dicembre 2013 *dall'International Integrated Reporting Council* (IIRC).

#### b. UniCredit Foundation

- La Fondazione

UniCredit Foundation nasce nel marzo del 2003 come Fondazione corporate non profit di UniCredit quale ulteriore testimonianza dell'impegno del Gruppo stesso nella promozione di un complesso sistema di valori che sono alla base della sua identità aziendale. UniCredit Foundation è interamente finanziata da UniCredit ed è un'entità legale indipendente dotata di un proprio Consiglio di Amministrazione.

UniCredit Foundation progetta, implementa e controlla, in collaborazione con enti non profit locali, progetti di sviluppo nei 15 paesi dove il Gruppo è presente.

La Fondazione è impegnata nella promozione di una moderna filantropia d'impresa, così come della cultura dell'impegno civile, della donazione e del volontariato. La Fondazione si pone, inoltre, quale ponte tra i

dipendenti di UniCredit – interessati e desiderosi di indirizzare le proprie energie e le proprie competenze verso l’impegno in prima persona – e i bisogni delle comunità di riferimento.

UniCredit Foundation è, infine, interessata ad approfondire i temi dell’economia sociale, con particolare attenzione al significato della filantropia d’impresa e, più in generale, della relazione tra mondo for profit e mondo non profit.

La Fondazione concorre al rafforzamento del capitale sociale e reputazionale di UniCredit, coerentemente con i percorsi di sostenibilità intrapresi dalla banca; si impegna a promuovere iniziative sostenibili nel tempo, ricercando l’innovazione nei diversi campi dell’intervento sociale e costruendo partnership efficaci e durature con i soggetti del non profit attraverso il trasferimento di risorse economiche, di una cultura d’impresa e di competenze specificamente gestionali; infine, riconosce alle persone di UniCredit un ruolo centrale anche all’interno della propria attività e si impegna a valorizzarne l’apporto propositivo, con l’ausilio di nuovi strumenti di partecipazione e motivazione. In linea con i principi e l’indirizzo di UniCredit e con quelle che sono le caratteristiche di una Corporate Foundation, la Fondazione opera per accrescere la sua vicinanza ai territori e alle comunità di riferimento, con una prospettiva d’intervento sia locale sia internazionale, coerentemente con la dimensione geografica e culturale che vede oggi UniCredit presente in 15 paesi.

Gli stanziamenti della Fondazione nell’Esercizio 2017 vedono il 48,2% delle risorse destinate all’ideazione, implementazione e gestione dei progetti che UniCredit Foundation realizza nei Paesi dell’Europa Centrale e Orientale, in Austria, Germania e Italia. Il 37,4% dei fondi è invece indirizzato alle attività che la Fondazione propone ai dipendenti di UniCredit attraverso le iniziative di *Employee Community Involvement*. Il 12,4% delle risorse viene utilizzato per la copertura degli oneri di supporto generale. È infine prevista una specifica voce riguardante i costi sostenuti per il monitoraggio dei singoli progetti che vale il 2% del Bilancio della Fondazione.

- *Mission*

UniCredit Foundation è stata costituita nel 2003 come *corporate foundation* di UniCredit e quale testimonianza dell’impegno del Gruppo stesso nella promozione di un articolato sistema di valori che sono alla base della sua identità aziendale.

Attraverso la filantropia d’impresa, la Fondazione intende contribuire alla crescita delle comunità in cui opera, favorendo i processi di coesione sociale nel quadro complesso di squilibri, bisogni e trasformazioni che caratterizzano la società attuale. Con questa finalità, UniCredit Foundation s’impegna a promuovere iniziative sostenibili nel tempo, a ricercare l’innovazione nei diversi campi dell’intervento sociale e a costruire partnership efficaci e durature con i soggetti del non profit.

In linea con le strategie europee di sviluppo economico e sociale, la Fondazione sostiene le azioni e gli attori espressione della social economy, che integrando principi solidaristici a quelli di mercato, rispondono in modo continuativo alla domanda corrente di servizi di welfare nella comunità, creando allo stesso tempo occupazione.

Infine, in quanto unica entità non profit di UniCredit specializzata nei temi della filantropia e dell'economia sociale, UniCredit Foundation promuove e organizza all'interno del Gruppo attività di coinvolgimento e advisory sui temi della solidarietà e dell'investimento sociale, a beneficio di tutte le persone di UniCredit.

- Progetti
- ✓ Imprenditorialità & Innovazione Sociale
- ✓ *Advocacy & Inclusione Sociale*
- ✓ *Employee Community Involvement*
- ✓ Cultura e Solidarietà
- ✓ Un Centro di competenza per il non profit

#### c. *Stakeholder* e temi materiali

L'interazione continua con gli stakeholder a qualsiasi livello dell'organizzazione rappresenta una componente essenziale dei processi decisionali del Gruppo, che mirano alla creazione di valore nel lungo termine. Ampliare la conoscenza dei loro stakeholder è un impegno cruciale che richiede competenze e processi specifici, nei quali investono costantemente al fine di favorirne lo sviluppo.

Chi sono e quali sono gli strumenti di dialogo:

1. Clienti
2. Dipendenti
3. Investitori/Azionisti
4. Regolatori
5. Territori

L'ascolto degli *stakeholder* è da sempre al centro dell'attività di UniCredit e per questo investono regolarmente in attività volte a ottenere feedback dall'intera platea degli stakeholder. Nell'ambito di questo processo, sin dal 2010 UniCredit sviluppa periodicamente l'analisi di materialità che dà vita a una matrice che consolida e studia i segnali provenienti da tutti gli stakeholder della banca.

Essa non solo valuta le loro esigenze e aspettative, ma monitora anche gli investimenti e la loro capacità di affrontare i temi ritenuti prioritari dagli stakeholder. Per realizzare la matrice di materialità, seguono un approccio strutturato che si articola nelle seguenti fasi:

- mappatura e definizione prioritaria degli stakeholder per ordine di importanza, misurata in termini di dipendenza economica, capacità di influenza e grado di urgenza con cui devono rispondere alle loro aspettative;
- individuazione dei temi significativi in base a un certo numero di fonti interne ed esterne, analisi comparative di settore, agenzie di rating di sostenibilità, ricerche sui mezzi di informazione e sui social media, ricerca su rischi e opportunità globali, strumenti di ascolto, analisi di scenario, etc.
- definizione prioritaria dei temi individuati in base ai riscontri raccolti tramite i principali programmi di ascolto degli stakeholder;
- valutazione del presidio interno sulle tematiche ritenute prioritarie dai loro stakeholder. Questo processo si svolge con il coinvolgimento delle funzioni del Gruppo che si dedicano alle relazioni con i vari partner.

Grazie ai molteplici e specifici strumenti di dialogo che hanno sviluppato nel corso del tempo, ricevono un flusso costante di preziosi feedback, attraverso cui riescono ad individuare le principali esigenze degli stakeholder impegnandosi a soddisfarle. Da oltre 10 anni, al fine di rispondere alle esigenze dei loro clienti hanno un programma che misura costantemente la loro soddisfazione. Nel corso del tempo, questo programma si è evoluto, integrando nuovi strumenti che permettono di ricevere un flusso costante di riscontri molto costruttivi relativi a tutti i momenti di interazione (*moments of truth*). Nel 2016, hanno consultato oltre 100 opinion leader per conoscere il loro pensiero sulle tendenze sistemiche ed i relativi rischi e opportunità per il settore bancario nel corso dei prossimi 10 anni. Le principali tendenze (big data, crescita demografica e invecchiamento della popolazione, iperconnettività - sempre online, riscaldamento globale) sono state integrate nella loro analisi di materialità grazie a una valutazione interna, effettuata dalle funzioni aziendali che hanno il compito di valutare gli investimenti del Gruppo in queste aree. L'obiettivo è consolidare il rapporto con gli *opinion leader* in modo da poterli consultare regolarmente e sviluppare una migliore percezione di come si stia muovendo lo scenario macroeconomico rispetto al quadro di riferimento. Un'altra importante iniziativa di ascolto realizzata nel 2016 è stato il loro primo *roadshow* su tematiche ambientali, sociali e di corporate governance. Il roadshow ha permesso di avere utilissimi riscontri da parte dei principali investitori sull'efficacia del loro approccio alla sostenibilità.

Integrando questi e altri fattori nell'analisi, ritengono di poter continuare a fare affidamento sulla matrice di materialità, quale guida e supporto per l'assunzione di decisioni strategiche da parte dei vertici volte alla creazione di valore nel lungo termine.



attuare la strategia; la loro capacità di guidare, gestire e collaborare nel rispetto della *governance*; e tutte le loro diverse competenze, capacità, esperienze e l'attitudine all'innovazione.

- Intellettuale → Capacità di innovazione orientata a ottenere benefici economici in futuro. Per UniCredit include i sistemi e le tecnologie di informazione e comunicazione, la struttura dei processi operativi e i processi di innovazione.
- Sociale e relazionale → Le solide relazioni con i principali stakeholder creano valore sul lungo periodo, sostenendo la crescita individuale e collettiva.
- NATURALE → Le risorse naturali della Terra e i servizi ecosistemici che ne derivano rendono possibile la vita umana. Le attività della Banca generano un impatto sul capitale naturale che deve essere monitorato e mitigato.

UniCredit è consapevole che le interdipendenze tra le attività economiche, gli ecosistemi e le risorse naturali presentano rischi e opportunità per il loro business e i loro stakeholder. Lo sviluppo economico, la sopravvivenza e il benessere della specie umana dipendono dalla conservazione degli ecosistemi della terra. Coerenti con il loro impegno a contribuire al benessere delle comunità in cui operano, lavorano sistematicamente per prevenire e mitigare gli impatti ambientali generati dalle attività e promuovere le migliori pratiche nella loro sfera di influenza.

#### COLLABORAZIONI:

- SGA

In UniCredit, i Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) forniscono un quadro di riferimento per tutti i loro programmi ambientali e un set completo di procedure e di regole che si applicano a tutte le imprese collegate.

Le azioni che adottano per proteggere le risorse naturali del pianeta e per gestire correttamente i rifiuti sono efficaci solo in proporzione al numero di persone che vi partecipano.

L'uso corretto e la certificazione dei sistemi di gestione ambientale promuove un'ampia diffusione dei principi che essi rappresentano, sia richiedendo alle persone di seguire le procedure, sia adottando un programma formativo per tutte le persone coinvolte.

I Sistemi di gestione locali

Il Gruppo, nelle diverse entità giuridiche e nei territori in cui è presente, adotta diversi SGA secondo la norma ISO 14001 e il Regolamento EMAS.

Tre delle società del gruppo UniCredit - UniCredit S.p.A., UniCredit Bank Austria AG e UniCredit Bank Slovakia AS - operano attualmente con sistemi di gestione ambientale certificati, aventi validità per l'intero perimetro operativo (es. DNV in Italia).

Nel complesso, la copertura di tutti i sistemi presenti nel gruppo arriva a circa l'86% dei ricavi.

UniCredit S.p.A. osserva gli standard del sistema EMAS, utilizzato con lo scopo di adottare un approccio sempre più standardizzato per la valutazione e la comunicazione delle prestazioni ambientali del Gruppo. La registrazione EMAS è stata rinnovata e modificata nel 2012 per includere il nuovo perimetro operativo del sistema, attualmente esteso in Italia a circa 4.400 siti e 45.000 dipendenti.

Sebbene UniCredit S.p.A. abbia filiali al di fuori dell'Italia, queste non sono state incluse nel perimetro poiché gestite in modo indipendente nella loro operatività quotidiana.

Pertanto, si è preferito limitare il perimetro operativo del loro Sistema di Gestione Ambientale alle sole attività italiane di UniCredit S.p.A.

In Germania, UniCredit Bank AG ha avviato dal 2013 un progetto di estensione della certificazione ISO 14001 a tutti i siti, a fine 2014 il numero di siti certificati superava i 200.

Bank Austria e UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia dispongono già di una certificazione ISO14001 che copre l'intero perimetro.

- Cambiamento Climatico

Il loro impegno sul tema del cambiamento climatico si muove su tre direttrici:

- ✓ la riduzione dell'impronta di carbonio derivante dalla nostra operatività
- ✓ il finanziamento alle energie da fonti rinnovabili
- ✓ lo studio di metodi per ridurre le emissioni cosiddette finanziate.

In qualità di firmatario della Dichiarazione sul cambiamento climatico promossa dall'UNEP FI (*Environment Programme Finance Initiative* delle Nazioni Unite), il Gruppo si è impegnato a promuovere la conoscenza e la comprensione dei rischi e delle opportunità insiti nel cambiamento climatico.

La partecipazione di UniCredit al CDP - *Carbon Disclosure Project* risale alla nascita stessa di questa iniziativa, che promuove l'impegno delle grandi imprese a rendere pubblici i rischi per le loro attività connesse al cambiamento climatico.

L'adesione consiste nella compilazione di un questionario *on line* sulla gestione delle tematiche ambientali e nel rilascio da parte del CDP di un rating aziendale.

Il loro impegno per la riduzione delle emissioni riguarda anche attività meramente operative come le trasferte aziendali e si traduce nella disincentivazione degli spostamenti per riunioni interne di durata inferiore a tre ore in favore di soluzioni avanzate per la collaborazione in remoto e nel continuo processo di rinnovamento della flotta aziendale, orientata progressivamente verso soluzioni più ecologiche.

- Alleanza finanziaria per il Capitale Naturale

Nel giugno 2012 UniCredit è stata tra le prime 37 istituzioni finanziarie ad approvare la Dichiarazione sul Capitale Naturale (NCD), che è stata lanciata ufficialmente in occasione della Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, conosciuta anche come Rio +20.

Promossa da UNEP FI e *Global Canopy Program*, l'Alleanza Finanziaria per il Capitale Naturale collabora con il settore finanziario per guidare l'integrazione del capitale naturale nei processi decisionali finanziari. A titolo di esempio, UniCredit ha già sviluppato politiche di credito speciali, destinate a ridurre al minimo gli impatti ambientali associati alla fornitura di finanziamenti per le centrali nucleari, le miniere le infrastrutture idriche e per le centrali elettriche a carbone.

La NCD prende la forma di un impegno preso dagli amministratori delegati del settore finanziario. Dal momento del lancio, la Dichiarazione è stata firmata da oltre 40 istituzioni finanziarie che hanno dimostrato il loro impegno all'integrazione del capitale naturale nella rendicontazione, contabilità e processi decisionali nel 2020.

La NCD è emersa dalla convinzione che gli istituti finanziari possano beneficiare di una guida sui modi per includere i fattori ambientali nella loro gestione del rischio, nelle due *diligence*, nel prestito, negli investimenti e nelle attività assicurative.

La Dichiarazione sul Capitale Naturale contempla quattro principali impegni:

1. Facilitare la comprensione degli impatti e dei legami del capitale naturale sull'operatività, sui profili di rischio, il portafoglio, gli approvvigionamenti e le opportunità commerciali
2. Sostenere lo sviluppo di metodologie che possano integrare il capitale naturale nei processi decisionali riguardanti tutti i prodotti e i servizi
3. Lavorare per un consenso globale sull'integrazione del capitale naturale nella rendicontazione del settore privato e nei processi decisionali
4. Collaborare con l'*International Integrated Reporting council* (IIRC) ed altri portatori d'interesse per arrivare a un consenso globale sulla rendicontazione del capitale naturale.

- Fornitori

La prospettiva del ciclo di vita adottata dal Gruppo va oltre le distinzioni tradizionali di impatti ambientali diretti e indiretti. Hanno adottato un approccio integrato e olistico rispetto all'analisi di tutte le loro attività per comprendere e mitigare gli effetti delle pratiche di approvvigionamento. Pur non rappresentando esso un aspetto significativo per il settore finanziario, il Gruppo è consapevole della necessità di monitorare i flussi di materiali in entrata e di energia impiegati nelle loro attività operative e commerciali.

Il modello di approvvigionamento di UniCredit si ispira ai precetti della sostenibilità. I fornitori devono soddisfare alcuni requisiti minimi di sostenibilità e vengono scelti in base agli standard dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro in materia di diritti umani fondamentali, lavoro minorile, libertà di associazione, condizioni di lavoro, parità di retribuzione, salute, sicurezza ed etica di business. I fornitori devono inoltre conformarsi alle regole stabilite dalla nostra Politica Ambientale.

UniCredit ha lavorato a lungo per armonizzare i propri sistemi di approvvigionamento volti ad assicurare che i prodotti e servizi acquistati dal Gruppo siano conformi alle loro politiche e pratiche di sostenibilità e conservazione ambientale.

Questi cambiamenti saranno operativi in fasi successive una volta estesi e ampliati i progetti pilota in corso, definiti gli standard ambientali e migliorato l'approccio alla selezione dei fornitori, sviluppati i programmi di formazione per gli addetti agli acquisti e utilizzatori finali, nonché rafforzato il nostro dialogo con i fornitori.

#### *Policy e criteri di selezione*

Nel 2012, hanno completato la prima fase di modifica delle loro schede prodotto, prevalentemente focalizzate sulle specifiche ambientali e sociali dei beni e servizi che acquistano da venditori esterni. Le prime schede prodotto sono state lanciate ufficialmente nel 2012.

Secondo le linee guida contenute nel *Green & Social Procurement Policy* di Gruppo, la preferenza viene accordata a fornitori in grado di:

1. dimostrare di aver ridotto significativamente le loro emissioni di gas serra, il consumo di risorse e la produzione di rifiuti
2. mostrare conformità agli standard fissati dalla *International Labour Organization*, come libertà di associazione, contrattazione collettiva, prevenzione di lavoro minorile o lavoro forzato o obbligatorio
3. mostrare progressi nella mitigazione degli impatti sulla sicurezza e la salute della loro filiera

Il profilo su questi temi è definito sulla base di questionari, che includono quello sugli standard sociali e la legislazione del lavoro e un altro sulla gestione ambientale.

Nel loro processo di approvvigionamento, i fornitori locali sono di norma preferiti per via della riduzione dei trasporti che comporta anche minori emissioni e minor consumo di risorse.

Definiscono un fornitore come locale se emette fatture e riceve pagamenti nello stesso paese in cui i beni o i servizi sono forniti.

e. Il contributo di UniCredit agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibili

Le loro iniziative più significative coerenti con il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere degli individui e conservare le risorse naturali.

### 3.3.3 Premi e Riconoscimenti

➤ *Top Employers Europe 2018*: UniCredit è stata ufficialmente certificata da *Top Employers Institute* per le sue eccellenti condizioni di lavoro offerte ai dipendenti.

➤ *Interactive Key Award*: unicredit.eu vincitore della categoria "Finanza, Assicurazioni, Consulenza e Ricerca".

Il nuovo sito corporate unicreditgroup.eu è stato premiato all'Interactive Key Award, il riconoscimento nazionale dedicato alla comunicazione online interattiva.

Il premio è stato consegnato giovedì 19 maggio 2016 presso l'Auditorium dell'Università IULM di Milano: erano presenti il Digital Team di UniCredit e la web agency Kettydo+, saliti sul palco quando è stato annunciato il vincitore della categoria "Finanza, Assicurazioni, Consulenza e Ricerca".

➤ *Cerchio d'oro*: UniCredit è Banca innovativa dell'anno. Ad UniCredit è stato assegnato il prestigioso riconoscimento "Banca Innovativa dell'anno", nell'ambito del "Premio AIFIn Cerchio d'Oro dell'Innovazione Finanziaria - edizione 2016".

In particolare UniCredit si è aggiudicata due primi premi:

- "Carta di Identità del Patrimonio Aziendale" per la categoria Nuovi servizi alle Imprese
- "*Customer Conversation Enhancement*" per la categoria Servizi di assistenza e quattro menzioni di merito:
- "Progetto Monhey" per la categoria Prodotti e servizi di pagamento
- "Credit Express Easy" per la categoria Prodotti e servizi di credito
- "Campagna native Advertasing UniCredit Subito Casa" per la categoria Comunicazione
- "Servizi di Assistenza B2B2C" per la categoria Operations, Organizzazione, IT.

I riconoscimenti, consegnati a Milano il 21 febbraio 2017 all'interno del Convegno *Financial Innovation Day*, hanno lo scopo di promuovere il ruolo dell'innovazione nel settore bancario, assicurativo e finanziario,

premiando la capacità di anticipare e guidare i cambiamenti di mercato, i manager che hanno attivato e gestito le iniziative e i loro staff.

## 3.4 Mediobanca

### 3.4.1 Identità

#### a. Il Gruppo

Fondato nel 1946, il Gruppo Mediobanca offre finanziamenti e servizi specializzati alle imprese e alle famiglie (mutui, prestiti personali e credito al consumo). Opera altresì nel campo della gestione del risparmio.

Tradizione e innovazione si fondano nelle tre diverse anime che compongono il Gruppo e che concorrono in modo bilanciato alle performance aziendali: banca di credito e d'affari, *consumer banking* e, infine, *wealth management* (letteralmente: gestione del risparmio).

Le radici affondano nel finanziamento a medio lungo termine e nell'*investment banking* dove, nel corso degli anni, è stata raggiunta la leadership in Italia e una posizione riconosciuta in Europa, facendo diventare il Gruppo un partner privilegiato delle imprese nei progetti di finanziamento, di espansione e di internazionalizzazione.

Da oltre sessant'anni, inoltre, grazie a Compass Banca, il Gruppo è a fianco delle famiglie italiane nella realizzazione dei loro progetti, proponendo, per primi nel Paese, soluzioni di credito al consumo e posizionandosi tra i leader di un mercato in crescita.

La più recente divisione dedicata al *wealth management*, il cui sviluppo costituisce un obiettivo prioritario del piano 2016-2019, fa leva sui punti di forza del Gruppo e aggrega le società sulla base della clientela:

✓ **Affluent e Premier (benestante):** servita da CheBanca!, la banca multicanale lanciata nel 2008 per offrire una risposta a chi cercava prodotti bancari trasparenti e innovativi e che ha già, anche grazie all'acquisizione di Barclays Italia, un solido posizionamento nel segmento di clientela tecnologicamente all'avanguardia.

✓ **Private & HNWI:** servita da Banca Esperia (Private Banking), lanciata in joint venture con Banca Mediolanum e ora posseduta al 100%, Compagnie Manègasque de banque (Private Banking), e Spafid (multi-family office e fiduciaria).

La divisione comprende, inoltre, Mediobanca Asset Management, la fabbrica prodotto che Mediobanca intende costituire a servizio delle reti distributive del Gruppo a partire dalla valorizzazione delle già esistenti

competenze: Cairn Capital (Alternative AM), Duemme SGR (ex Esperia), compagnie Monégasque de Gestion (CMG, ex CMB)

Il modello di business si basa su attività altamente specializzate:

- ❖ Corporate & Investment Banking (CIB)
- ❖ Consumer Banking (RCB)
- ❖ Wealth management (WM)

Inoltre, negli ultimi anni, il Gruppo ha gestito attivamente il proprio portafoglio di partecipazioni, eliminando gli incroci azionari, svincolandosi dai patti di sindacato e cedendo le partecipazioni non strategiche.

#### b. Struttura del Gruppo

Sono leader italiani nell'*investment banking* e nel credito al consumo, e tra i principali operatori della gestione degli investimenti e del risparmio delle famiglie italiane e nel tempo, anche attraverso controllate pioniere nei diversi settori, hanno rafforzato la loro presenza in attività bancarie complementari, altamente specializzate e in crescita che garantiscono una redditività sostenibile nel lungo periodo: dal credito al consumo con Compass Banca SpA, al mercato bancario retail con CheBanca!, la banca multicanale del gruppo che diventa ora motore di crescita nel *wealth management*.

Con l'approvazione del Piano Industriale 2016-2019, è stata posta primaria attenzione alla gestione degli investimenti e dei risparmi delle famiglie e a tal fine abbiamo costituito la divisione Wealth Management che accoglie CheBanca!, in veste di aggregatore dei risparmi delle famiglie, e Compagnie Monégasque de Banque, Spafid e Mediobanca Private Banking in veste di aggregatori di masse istituzionali afferenti a clientela Private & HNWI. Nell'ambito dell'organizzazione di un'offerta completa e integrata la nuova fabbrica prodotto Mediobanca Asset Management raggrupperà le attività di Cairn Capital, Compagnie Monégasque de Banque, Mediobanca SGR e RAM Active Investments.

Inoltre, hanno ampliato la loro rete all'estero anche attraverso società costituite per operare nei diversi paesi in cui sono presenti.

#### c. Corporate Governance

Il Gruppo adotta il sistema di gestione e controllo tradizionale, che prevede la nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale da parte dell'assemblea degli azionisti.

All'interno di questo modello, la *governance* del Gruppo prevede una netta distinzione dei ruoli e delle responsabilità degli organi sociali, così come indicato nello statuto:

- la supervisione strategica è affidata al Consiglio di Amministrazione che delibera sugli indirizzi di carattere strategico della banca e ne verifica nel continuo l'attuazione;
- la gestione è di competenza del Comitato Esecutivo (se nominato) e dell'Amministratore Delegato che sono responsabili dell'attuazione degli indirizzi strategici e della gestione aziendale;
- al collegio sindacale è attribuita la funzione di controllo.

Il CdA attualmente in carica è composto da 17 componenti, di cui 10 indipendenti ai sensi dell'art. 148, comma terzo del TUF e tra questi 8 sono indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina.

#### *Governance* della Sostenibilità:

Il Gruppo Mediobanca ritiene che una condotta corretta, trasparente e responsabile incrementi e protegga nel tempo reputazione, credibilità e consenso, presupposti per uno sviluppo sostenibile del business teso alla creazione e alla tutela di valore per tutti i propri stakeholder.

Come definito dal Consiglio di Amministrazione del 14 giugno 2017, l'Amministratore Delegato presidia a tutte le attività relative alla sostenibilità, supportato da un Comitato CSR e da una funzione specifica. Nel dettaglio, l'Amministratore Delegato si occupa di:

- definire la politica di Gruppo in materia di *Corporate Social Responsibility*;
- proporre il budget di CSR a livello Gruppo, nell'ambito del budget approvato dal CdA, e ne monitora l'andamento;
- predisporre la bozza dell'informativa di Gruppo sulla Sostenibilità e le modalità di comunicazione;
- informare il Consiglio di Amministrazione periodicamente sulle attività svolte.

#### COMITATO CSR

Il Comitato, nato a supporto dell'Amministratore Delegato, è composto oltre che dalla funzione *Group Sustainability*, anche da figure aziendali chiave, tra cui:

- Presidente
- Direttore Generale
- Amministratore Delegato Compass e CheBanca!
- Pianificazione, Bilancio e Reporting
- Group HR and Organization

Di volta in volta, a seconda delle tematiche trattate, vengono coinvolti i responsabili di specifiche funzioni.

## FUNZIONE GROUP SUSTAINABILITY

La funzione riporta direttamente all'Amministratore Delegato e lo supporta nella gestione di tutte le questioni di responsabilità sociale, incluse le iniziative solidali, garantendo così il corretto posizionamento del Gruppo su questi temi nelle diverse aree di riferimento.

Inoltre, gestisce le relazioni con il network nazionale e internazionale di CSR e cura l'implementazione di progetti a impatto socio-ambientale.

### 3.4.2 Informativa di Gruppo sulla Sostenibilità

Da giugno 2017, la sostenibilità del Gruppo, così come stabilito dal CdA, risponde direttamente all'Amministratore Delegato che si avvale di un Comitato CSR, composto da figure aziendali chiave e di una funzione dedicata.

Con l'obiettivo di definire l'impegno del Gruppo, nell'agosto 2017, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la nuova Politica sulla Sostenibilità che si aggiunge al Codice Etico e al Codice di Condotta, già precedentemente adottati.

Nel 2017, hanno realizzato la prima Informativa di Sostenibilità relativa all'esercizio 2016/2017, comprensiva di matrice di materialità, ispirandoci ai GRI Standard del *Global Reporting Initiative* e rispondendo al Decreto Legislativo n. 254/2016 in ambito Non Financial Information, obbligatorio a partire dal prossimo anno.

#### a. Politica di Gruppo sulla Sostenibilità

La Politica di Sostenibilità di Mediobanca, in linea con le principali normative e dichiarazioni, si articola in cinque ambiti prioritari e ha come obiettivo quello di guidare il miglioramento del Gruppo in questi settori e integrare la sostenibilità nella strategia e nella gestione del business.

La Politica è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione del 3 agosto 2017 e si applica a tutto il Gruppo, in armonia con il Codice Etico (approvato sempre dal CdA in data 15/12/2015 che esplica i suoi 10 principi generali e l'ambito di applicazione dello stesso relativamente ai rapporti con: clientela, azionisti, personale, fornitori ed Istituzioni Pubbliche e altri soggetti esterni), il Codice di Condotta, il Modello Organizzativo 231 e tutte le altre politiche, linee guida, procedure, direttive e disposizioni connesse ai temi centrali individuati dalla Politica.

Ambiti prioritari sono:

- **ANTICORRUZIONE:** il gruppo non tollera atti di corruzione attiva e passiva; per questa ragione come Gruppo si opera nel rispetto di tutte le leggi e regolamenti applicabili in materia, assicurando periodiche attività di formazione e svolgendo attività di verifica e di audit. Le relazioni commerciali si basano unicamente sull'offerta dei servizi e sulle relative esigenze dei clienti; non accettano alcuna forma di beneficio o regalo che possa influenzare in modo improprio la relazione. Per presidiare al meglio il rischio di corruzione, promuovono processi di verifica e selezione dei fornitori e dei collaboratori. Per la forte attenzione all'etica e all'integrità, si impegnano a promuovere comportamenti volti a contrastare la corruzione, riconoscendo l'elevato valore di tale approccio per tutti gli stakeholder e per il mercato stesso in cui operano.
  
- **TUTELA DEI DIRITTI UMANI:** tutelano i diritti umani nelle attività quotidiane, sia nella gestione dei rapporti con clienti, fornitori e partner commerciali, sia nelle relazioni interne. Esternamente, individuano e valutano i rischi connessi alla tutela dei diritti umani riconosciuti a livello internazionale, evitando di intrattenere rapporti con soggetti implicati in attività riconducibili a potenziali violazioni o abusi. Internamente, scelgono ogni giorno di rispettare la personalità e la dignità di tutti, così da riuscire ad avere un ambiente di lavoro ispirato alla reciproca fiducia e lealtà. Come Gruppo infatti vogliono garantire il rispetto per la diversità, il diritto e la libertà di associazione e contrattazione collettiva, la tutela della salute e sicurezza sul lavoro, anche mediante attività informative e formative. Sono infine contro il lavoro forzato e minorile e qualsiasi tipo di molestia fisica, verbale, sessuale o psicologica, abuso, minacce o intimidazioni sul luogo di lavoro.
  
- **TUTELA E PROMOZIONE DELLA DIVERSITA' E DELLE PARI OPPORTUNITA':** per riuscire a essere competitivi sui mercati, il Gruppo cerca tutti i giorni di valorizzare le persone. In tale contesto, la diversità di genere e di pensiero è considerata un elemento chiave in quanto fonte di arricchimento culturale e professionale. Promuovono la cultura inclusiva e non tollerano forme di discriminazione, dal processo di selezione alla definizione della remunerazione, dalle opportunità di crescita professionale, fino alla conclusione dei rapporti di lavoro. Età, genere, orientamento sessuale, stato civile, religione, lingua, origini etniche o nazionali, disabilità fisiche o mentali, stato di gravidanza, di maternità o paternità anche adottive, convinzioni personali, opinioni politiche, afflizione o attività sindacale non sono per il Gruppo pretesti per discriminare le persone.
  
- **PROTEZIONE AMBIENTALE:** a fronte dei loro impatti ambientali, diretti e indiretti, orientano le loro scelte per garantire la compatibilità tra iniziativa economica ed esigenze ambientali, nel rispetto delle normative e dei codici di autodisciplina e promuovono un business volto a limitare gli impatti legati al business stesso. I loro impegni in tal senso sono:

1. Monitoraggio e miglioramento dell'efficienza ambientale, con particolare riferimento al consumo di risorse;
2. Promozione di iniziative volte a migliorare la gestione energetica anche attraverso l'acquisto di energia da fonti rinnovabili e l'utilizzo di tecnologie e soluzioni innovative a minore impatto;
3. Razionalizzazione del consumo di risorse utilizzate (ad esempio carta e acqua);
4. Miglioramento nella gestione dei rifiuti, attraverso metodi di smaltimento sostenibili, ove possibile;
5. Manutenzione degli immobili e degli impianti per migliorare progressivamente le prestazioni ambientali;
6. Perfezionamento dei processi collegati ai loro impatti ambientali indiretti.

➤ **INVESTIMENTI RESPONSABILI:** integrare criteri ambientali, sociali e di *governance* (ESG) all'interno dei processi di investimento e di erogazione del credito è fondamentale per creare valore economico-finanziario e, al contempo, sociale e ambientale. Il loro impegno è il punto di partenza per riuscire a definire un processo che ponga alla base delle decisioni di investimento e finanziamento, anche la valutazione di fattori non solo economici, ma anche ambientali e sociali. Il loro approccio mira a identificare, valutare, prevenire e ridurre potenziali rischi derivanti da investimenti e finanziamenti a controparti coinvolte in gravi eventi che abbiano comportato impatti negativi nei campi ambientale, dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori, di corruzione e terrorismo. Escludono inoltre attività di investimento potenzialmente non in linea con i principi individuali attraverso i più riconosciuti standard internazionali o ritenute gravemente rischiose per l'ambiente o la società.

#### *b. Sustainable Development Goals*

Il Gruppo Mediobanca desidera dare il proprio contributo alla generazione di un cambiamento positivo a livello globale, iniziando a focalizzarsi sui seguenti obiettivi:

Principio 7 → il 100% dell'energia elettrica acquistata dal Gruppo in Italia deriva da fonti rinnovabili certificate.

Principio 8 → la continua crescita del Gruppo contribuisce alla costante creazione e tutela dell'occupazione, promuovendo l'assunzione dei giovani.

Principio 16 → Il Gruppo si è dotato di rigorose procedure interne per la prevenzione del rischio di commissione di reati di corruzione.

#### *c. Progetti*

Per promuovere questo loro impegno, sviluppano e sostengono numerose iniziative a impatto sociale in Italia e nei Paesi in cui operano, in tre ambiti specifici:

### 1. **Ambiente e territorio**

Sono consapevoli dei rapidi cambiamenti climatici e ambientali e dell'impatto che hanno sul mondo; per questo credono sia doveroso promuovere una gestione responsabile delle risorse sia per noi che per le generazioni future. Rivolgono un'attenzione particolare agli impatti ambientali connessi alle loro attività, dalla gestione energetica e delle risorse idriche ai consumi di carta e ai rifiuti.

### 2. **Cultura, ricerca e innovazione**

Sono convinti che il loro ruolo come Gruppo non si debba limitare alle sole finalità economiche. Da anni infatti sostengono la ricerca scientifica ed economica, promuovendo iniziative editoriali e valorizzando il patrimonio architettonico e culturale italiano.

### 3. **Inclusione sociale**

Rispetto reciproco e solidarietà sono alla base di una società inclusiva che è in grado di garantire pari opportunità e un tenore di vita dignitoso per tutti. L'essere inclusi è un modo per poter vivere insieme, basato sulla convinzione che ogni individuo abbia valore e appartenga alla comunità. Così intesa, l'inclusione può avvenire in molteplici ambienti, fra cui lo sport che in sé racchiude valori importanti come lealtà, senso di responsabilità, determinazione e gioco di squadra.

#### *d. Stakeholder*

Gli stakeholder sono figure chiave per il Gruppo, specialmente oggi che stanno ponendo le basi del loro percorso di sostenibilità. Come Gruppo:

- desiderano comunicare con i stakeholder; per questo che hanno pubblicato la loro prima Informativa di Sostenibilità e si impegnano a mantenere aggiornato il sito istituzionale;
- puntano a includere tutti gli stakeholder, così come indicato dal Global Reporting Initiative (GRI) e a comprenderne il punto di vista;
- vogliono estendere ulteriormente le attività di dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder;
- ritengono che una condotta corretta, trasparente e responsabile sia la chiave per creare valore per gli stakeholder e per tutelarli nel tempo.

Chi sono:

1. Comunità → Come Gruppo svolgono un ruolo attivo nella comunità in cui operano e desiderano per questo creare valore su lungo termine per tutti gli stakeholder, rispettando le persone, l'ambiente e la società.
2. Fornitori → Cercano di sviluppare rapporti fondati su correttezza, trasparenza e parità di trattamento con i loro fornitori che vengono invitati a svolgere l'attività secondo standard di condotta coerenti con quelli indicati nel Codice Etico. Scelgono partner che ritengono avere determinate conoscenze e competenze professionali e, allo stesso tempo, siano solidi e sostenibili a livello organizzativo e offrano il miglior rapporto qualità – prezzo. Si impegnano, inoltre, a evitare situazioni di conflitto d'interessi e a garantire una selezione basata su criteri di trasparenza e oggettività. Pongono nella selezione e gestione dei fornitori, anche in relazione ad aspetti sociali, a tutti viene richiesto il rispetto:
  - delle norme che tutelano i diritti dei lavoratori e dei contratti collettivi del lavoro;
  - delle disposizioni in materia previdenziale, antinfortunistica e assicurativa e della normativa specifica sulla sicurezza e salute sul lavoro;
  - dei principi sanciti nel Codice Etico del Gruppo all'atto del conferimento di un ordine o della stipula del contratto.

Con il progetto di centralizzazione degli Acquisti, hanno rafforzato i presidi organizzativi e di processo assegnando compiti specifici e responsabilità all'unità *Group Procurement*, predisponendo un albo dei fornitori con raccolta della documentazione prevista e utilizzando, in un'ottica di trasparenza, una piattaforma tecnologica a supporto dei processi di acquisto.

3. Investitori e Azionisti → Il Gruppo Mediobanca considera le relazioni con i propri investitori e azionisti una responsabilità etico - strategica dell'azienda volta a creare un'efficace e biunivoca comunicazione tra la società e la comunità finanziaria.
4. CLIENTI → Nello svolgimento dell'attività perseguono l'obiettivo di coniugare redditività e competitività con il rigoroso rispetto dell'etica professionale, ispirandosi a principi di onestà, professionalità, trasparenza e lealtà verso la clientela.  
Attribuiscono la massima importanza alla gestione e al mantenimento dei rapporti con i clienti, la cui soddisfazione è fondamentale.

Per questa ragione, scelgono di offrire un servizio di alta qualità e allo stesso tempo delle soluzioni capaci di soddisfare le esigenze di tutti, adattando velocemente l'offerta alle mutevoli richieste e aspettative della clientela.

L'ascolto e il costante contatto con i clienti è quindi un aspetto chiave del loro approccio. In particolare, con Compass e CheBanca! hanno avviato progetti strutturati di rilevazione della *customer satisfaction*, individuando così le aree critiche su cui intervenire con priorità.

Semplicità e trasparenza sono altre due parole chiave del loro approccio. Essere chiari e fornire le informazioni in una forma semplice e comprensibile è funzionale per dare ai clienti l'opportunità di fare scelte consapevoli.

A tale proposito, Hanno pubblicato sul sito di Compass la nuova guida "Il Credito ai consumatori in parole semplici", realizzata da Banca d'Italia, per fornire indicazioni pratiche su come scegliere un finanziamento e determinarne i costi, illustrando anche i principali diritti dei clienti. Sul sito si possono inoltre consultare altri documenti di trasparenza sull'offerta dedicata.

Con CheBanca! hanno istituito il servizio *Yellow Advice* con cui è possibile reperire notizie e approfondimenti sul mondo finanziario, passando da un dizionario *on line* a vere e proprie lezioni virtuali.

Pongono, inoltre, grande attenzione alla protezione dei dati personali e delle informazioni sulla clientela, impegnandosi a garantirne la protezione da modifiche non autorizzate o accidentali, dalla perdita e dalla divulgazione non autorizzata. Al fine di garantire la relazione con i clienti si sono dotati di specifiche Politiche e Direttive per la tutela dei dati e delle informazioni. Queste politiche sono strutturate per gestire i rischi e al contempo per aumentare la fiducia della clientela.

5. Organizzazioni pubbliche → Il Gruppo intrattiene rapporti costruttivi, continuativi e trasparenti con tutti gli stakeholder, inclusi enti e istituzioni.

I rapporti che hanno con le organizzazioni pubbliche e in particolare con le Autorità di Vigilanza e le Istituzioni sono improntati a principi di correttezza e trasparenza, nel rispetto dei reciproci ruoli escludendo comportamenti e atteggiamenti che possano influenzarne impropriamente e contrastando qualsiasi forma di corruzione.

Nell'ambito delle iniziative commerciali rivolte alla comunità hanno promosso eventi culturali, artistici, sociali e sportivi, in stretta sinergia con enti e istituzioni locali. Questo impegno sottolinea la volontà di supportare le comunità in modo positivo, non solo con i classici motori economici della competitività delle imprese, ma anche ascoltando i territori e rispondendo ai loro bisogni, offrendo a supporto della loro crescita le competenze e le risorse tipiche di istituzione finanziaria.

Tra le principali associazioni e collaborazioni del Gruppo nell'ambito dei servizi finanziari si segnalano:

- ABI – Associazione Bancaria Italiana i cui associati rappresentano, direttamente o indirettamente, la totalità delle aziende di credito italiane o operanti in Italia e la parte più significativa degli intermediari finanziari;
- ABI Lab, il Centro di Ricerca e Innovazione per la Banca promosso dall'ABI allo scopo di creare un contesto di incontro e confronto tra le banche e i partner ICT ed *energy*;
- AFME - *Association for Financial Markets in Europe*, associazione europea degli intermediari operanti nel *wholesale banking*;
- ASSONIME - Associazione fra le Società Italiane per Azioni, fondata nel 1910 che ha per oggetto lo studio e la trattazione dei problemi che riguardano direttamente o indirettamente gli interessi e lo sviluppo dell'economia italiana;
- ASSOSIM - Associazione Italiana Intermediari dei Mercati Finanziari, svolge attività di ricerca e formazione e rappresenta gli associati nelle consultazioni promosse da CONSOB e Banca d'Italia su temi di carattere normativo e finanziario;
- Conciliatore Bancario Finanziario, associazione senza finalità di lucro specializzata nelle controversie in materia bancaria finanziaria e societaria;
- Consiglio per le Relazioni fra Italia e Stati Uniti: associazione bilaterale privata, *non profit* e apartitica, che promuove e sviluppa i rapporti fra i due Paesi e, più in generale, fra Europa e America. Le attività sono focalizzate sul settore dell'economia e della finanza;
- *European Issuers*, organizzazione paneuropea che rappresenta presso le istituzioni europee gli interessi delle società pubbliche quotate di tutti i settori;
- Fondo interbancario di tutela dei depositi, consorzio obbligatorio riconosciuto dalla Banca d'Italia che copre depositi nominativi in caso di *default* delle banche.

6. PERSONE → Per crescere come azienda puntano a **valorizzare sempre più le persone**, potenziandone il ruolo e la professionalità.

Lo sviluppo professionale è alla base della crescita e di quella delle persone; per tale motivo assicurano: formazione adeguata, esperienza pratica, mobilità su diverse posizioni, valutazione delle prestazioni e processo di avanzamento di carriera e promozione, il tutto su base meritocratica, nel rispetto delle pari opportunità e dei bisogni di ciascuno, in coerenza con le nostre scelte strategiche ed esigenze organizzative.

In questo sono supportati dalla Politica di gestione delle Risorse Umane che descrive, ruoli e responsabilità di tutti gli organi coinvolti nel processo di gestione del personale: dal Consiglio d'Amministrazione all'Amministratore Delegato, dal Direttore Generale alla Direzione del Personale. Abbiamo inoltre politiche dedicate che approfondiscono le procedure interne e i principi

generali di selezione, valutazione e sviluppo del personale, gli interventi formativi e la gestione della remunerazione.

7. Ambiente → Il loro impegno per il territorio che li circonda si concretizza sia in progetti di salvaguardia ambientale, sia attraverso un impegno costante nel monitorare le nostre emissioni, ridurre i consumi e la produzione di rifiuti, così come indicato nella Politica di Gruppo.

Il loro impegno si concretizza nell'acquisto dell'energia elettrica che ad oggi, in Italia, deriva al 100% da fonti rinnovabili certificate.

Il loro consumo di energia è legato principalmente all'utilizzo dei sistemi di riscaldamento e condizionamento, al funzionamento dei *data center* e delle *server rooms* e dai sistemi di illuminazione degli uffici.

Per questa ragione hanno migliorato il sistema di illuminazione e riscaldamento: in determinate aree soggette a ristrutturazione, i sistemi installati si basano sulla tecnologia LED e sulle pompe di riscaldamento appartenenti alla classe A (o superiore) di consumo energetico.

#### MONITORANO

- le emissioni dovute al consumo diretto di energia ovvero di gas e gasolio per il riscaldamento e di carburanti per la gestione della flotta aziendale;
- le emissioni derivanti dal consumo di energia elettrica acquistata da terzi;
- le trasferte dei collaboratori.

Per diminuire l'impatto dovuto ai viaggi aziendali hanno investito in sistemi di videoconferenze all'interno di tutte le sedi in Italia e all'estero, con la sola esclusione delle filiali.

Non registrano grandi consumi di acqua, ma si impegnano comunque a ridurre l'utilizzo tramite speciali aeratori sui rubinetti. Sebbene anche il consumo di carta sia poco rilevante, negli uffici hanno promosso iniziative di sensibilizzazione sul tema attraverso le campagne MB Green e Follow Me.

Stanno cercando di definire un sistema strutturato per il monitoraggio dei rifiuti che tuttavia non prevedono quelli tossici. Nell'ultimo anno, i dati raccolti in Italia hanno riguardato principalmente i toner che sono gli unici rifiuti pericolosi prodotti.

#### Analisi dei temi rilevanti del Gruppo Mediobanca (**MATRICE DI MATERIALITÀ**)

Vengono considerati "materiali" gli aspetti che riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Tali aspetti sono importanti anche per la gestione dei rischi e per la strategia e costituiscono la base del reporting non finanziario.

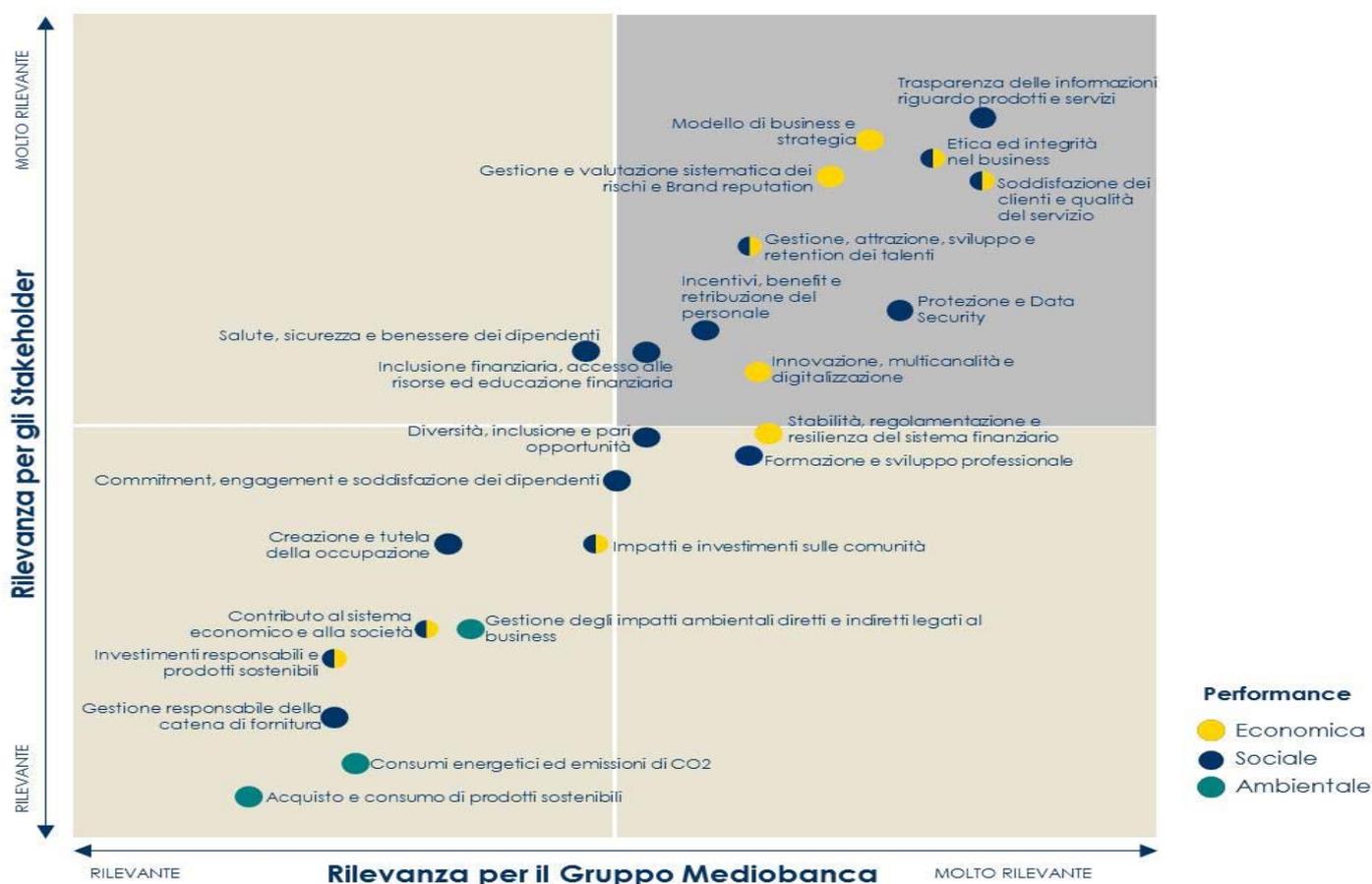
Nel 2017, il Gruppo Mediobanca ha realizzato la sua prima analisi di materialità con l'obiettivo di individuare i temi rilevanti, per sé e per gli stakeholder, che influiscono in modo significativo sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Il processo di analisi dei temi rilevanti si è svolto in due fasi: nella prima, in base a un'analisi di benchmark del settore finanziario e di studi specifici e linee guida nell'ambito della sostenibilità, sono stati identificati oltre 50 temi potenzialmente impattanti per il settore finanziario; successivamente, tali tematiche sono state approfondite con i responsabili di 15 diverse funzioni e società di Gruppo, al fine di definire la rilevanza.

Il risultato di tale confronto ha consentito di individuare i 23 temi più significativi da includere nella matrice di materialità.

Per questo primo anno anche la valutazione della percezione degli stakeholder esterni è stata fornita dal management.

Il processo di formazione della matrice qui rappresentata è stato convalidato dalla società KPMG.



Fonte: "Informativa di Gruppo sulla sostenibilità- Mediobanca 2017"

### 3.4.3 Riconoscimenti

### *Best Social Responsibility Campaign 2017- Leone d'Oro MF Global Awards*

Nell'ambito dell'edizione 2017 dei MF Global Awards Mediobanca è stata premiata con il Leone d'Oro per la Miglior Campagna di Responsabilità Sociale d'Impresa attribuita alla campagna di comunicazione "Mediobanca Oltre". Lanciata in occasione delle Paralimpiadi di Rio de Janeiro 2016, la campagna ha come protagonisti quattro atleti italiani - Eleonora Sarti, Federico Morlacchi, Bebe Vio e Giusy Versace - ed è stata declinata su diversi media: un sito web dedicato, un video proiettato nelle sale cinematografiche e in TV, i social media con gli account Twitter e Facebook MediobancaOltre.

### - MIGLIOR BANCA PER INDICE LOMBARD - MF GLOBAL AWARDS 2017

Nell'ambito dell'edizione 2017 dei *MF Global Awards* per la categoria "Creatori di valore" Mediobanca è risultata la miglior banca per indice Lombard.

### - MEDIOBANCA PRIVATE BANKING NOMINATA "BEST WEALTH MANAGEMENT PROVIDER ITALY 2017"

World Finance ha nominato Mediobanca Private Banking "Best Wealth Management Provider Italy 2017". Il riconoscimento è stato assegnato in virtù dell'esperienza sui mercati e dell'eccellenza nei servizi offerti.

### - EQUITY CAPITAL MARKETS BANK OF THE YEAR IN ITALY

Nell'ambito degli Equity Capital Markets Awards 2017 promossi da *Global Capital* Mediobanca è stata nominata "**Best Equity Capital Markets Bank in Italy**" per il terzo anno consecutivo.

La *Bank of the Year* è decisa dalla redazione editoriale di Global Capital che considera le banche che hanno più impressionato in ambito ECM per la loro performance, per il loro ruolo di leadership in transazioni importanti e innovative.

### - ALL-EUROPE EXECUTIVE TEAM 2018

La classifica 2018 pubblicata da *Institutional Investor* basata sulle interviste rivolte a oltre 1500 investitori istituzionali e quasi 1000 analisti sell side, vede Mediobanca come una delle società più premiate nel segmento mid-cap. Infatti, l'istituto finanziario di Piazzetta Cuccia si posiziona sul gradino più alto del podio per il miglior IR Professional e il miglior Analyst Day e sale sul terzo gradino del podio per il miglior programma di Investor Relations e il miglior sito web.

Nell'ambito della classifica Small e Mid-Cap (Banks) Mediobanca ha conseguito:

- 1° miglior Investor Relator
- 1° miglior Analyst day
- 3° miglior programma IR
- 3° miglior Web site

## CAP 4 Ricerca

### 4.1 Misurazione delle performance

La Performance, in senso generico, è la misurazione della prestazione, del rendimento nella realizzazione concreta di un'attività, di un comportamento, di una situazione determinata. In Italia, la valutazione della performance è stata introdotta nelle pubbliche amministrazioni con la L. n. 15/2009, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, nonché di favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Modelli di misurazione della performance. Il p. management concerne l'insieme dei processi, delle metodologie, dei criteri di misurazione e dei sistemi necessari per valutare e gestire le prestazioni di un'azienda, integrati nel sistema di management e coordinati con i sistemi di pianificazione e controllo. Tradizionalmente, la misurazione della performance aziendale è stata intesa come valutazione della convenienza economica circa le azioni intraprese, basata su dati contabili e parametri economico-finanziari. Questi ultimi insieme con l'analisi di bilancio, tuttavia, presentano limiti, riconducibili non solo alla matrice contabile dei valori (il modello del bilancio in parte trascura i fattori immateriali e intangibili delle attività aziendali, e non è in grado di cogliere correttamente le dinamiche di creazione o consumo che alimentano il vantaggio competitivo), ma anche alla mancanza di attenzione rispetto alla variabile rischio (costo opportunità del capitale proprio) e all'orientamento principalmente di breve periodo dei risultati stessi. Sono stati sviluppati pertanto i cosiddetti modelli multidimensionali di misurazione della performance, che si basano su sistemi di indicatori, a supporto del processo decisionale (operativo e strategico), coerenti con la formula imprenditoriale e finalizzati a monitorare, nel breve come nel lungo termine, il perseguimento di obiettivi stabiliti a livello strategico. Il focus della misurazione della performance non è quindi solo sui risultati economico-finanziari, ma anche sulle variabili che effettivamente determinano la creazione di valore di un'azienda (value driver). Nella costruzione di tali modelli si è rivolta l'attenzione verso la definizione di nuove misure in grado di coniugare risultati consuntivi con risultati prospettici, di identificare e misurare, integrando indicatori finanziari e non, le variabili determinanti del vantaggio competitivo. Tipiche misure non finanziarie sono, per es., la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) e quella delle risorse umane, la qualità dei prodotti o servizi, la quota di mercato e tutte le altre dimensioni rilevanti per la determinazione degli obiettivi aziendali.

Tra i più noti modelli multidimensionali di misurazione della p. si ricorda il *balanced scorecard* di R. Kaplan e D. Norton (1992), che considera 4 dimensioni della p. aziendale: prospettiva economico-finanziaria, prospettiva del cliente, prospettiva dei processi interni e prospettiva dell'innovazione e apprendimento. La sua più recente evoluzione, denominata *strategic map* (2000), che si focalizza sulla creazione di valore, contiene la rappresentazione delle principali relazioni tra le diverse prospettive e variabili che determinano il raggiungimento dei risultati.

Per confrontare le performance aziendali con quelle sociali del campione di riferimento si è proceduto prima con il calcolo di quelle aziendali e poi con quelle sociali.

#### 4.1.1 Aziendali

Per calcolare le predette performance, si è proceduto con il calcolo e l'analisi dei seguenti indici di bilancio, espressivi, non solo della gestione caratteristica di un'azienda, ma anche di una gestione propriamente bancaria. In tal modo si è cercato di comprendere anche quale tra questi gruppi bancari, scelti come campione di riferimento, sia il più performante.

**ROA → (Return on assets).** Rapporto utilizzato per misurare la capacità di reddito delle banche e delle compagnie di assicurazioni in funzione dei capitali impiegati. E' dato dal rapporto tra il risultato lordo della gestione ordinaria e il totale dell'attivo (per le banche), ovvero tra risultato della gestione industriale e il totale dell'attivo (per le compagnie di assicurazioni). Tipicamente, nel settore bancario è preferibile avere un valore percentuale del ROA al di sotto del 2%.

**ROE → (Return on equity).** Indice di redditività del capitale proprio, rappresentato dal rapporto tra risultato netto di bilancio e capitale netto. **E' un indicatore di estrema sintesi della performance aziendale**, poiché misura il risultato economico destinato a remunerare gli azionisti, vale a dire ciò che a questi residua dopo aver remunerato gli apporti di capitale esterni ed aver adempiuto agli obblighi tributari. E' preferibile che il valore percentuale del ROE sia compreso tra il 15% e il 20%.

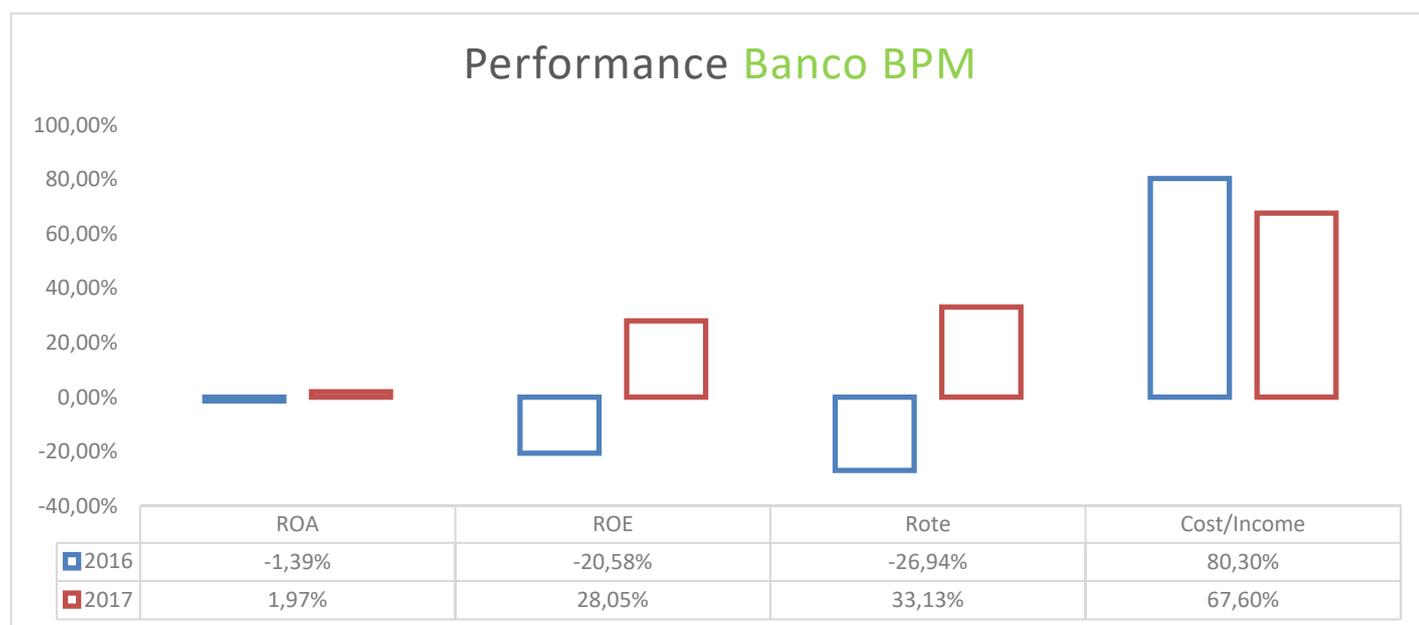
**Rote → (return on tangible equity)** è un indicatore che misura la redditività operativa di una banca. Oggi questo indicatore è più usato del << Roe >> (*Return on equity*), perché meglio riflette l'operatività di una banca. Il <<Rote>> si calcola infatti dividendo l'utile netto per il patrimonio tangibile: cioè il patrimonio da cui sono esclusi gli attivi intangibili (come l'avviamento). Questa esclusione serve per riflettere più appropriatamente la reale profittabilità operativa di una banca. Più il <<Rote>> è elevato, più la banca ha una buona performance operativa.

**Cost/Income** → si intende il rapporto tra costi operativi (come i costi amministrativi, quelli per il personale e per le proprietà) e il margine di intermediazione, che nel bilancio degli istituti di credito è il risultato della somma tra margine di interesse, commissioni nette, dividendi e proventi simili, risultato netto dell'attività di copertura, utili (o perdite) e risultato netto delle attività e passività finanziarie valutate al *fair value*.

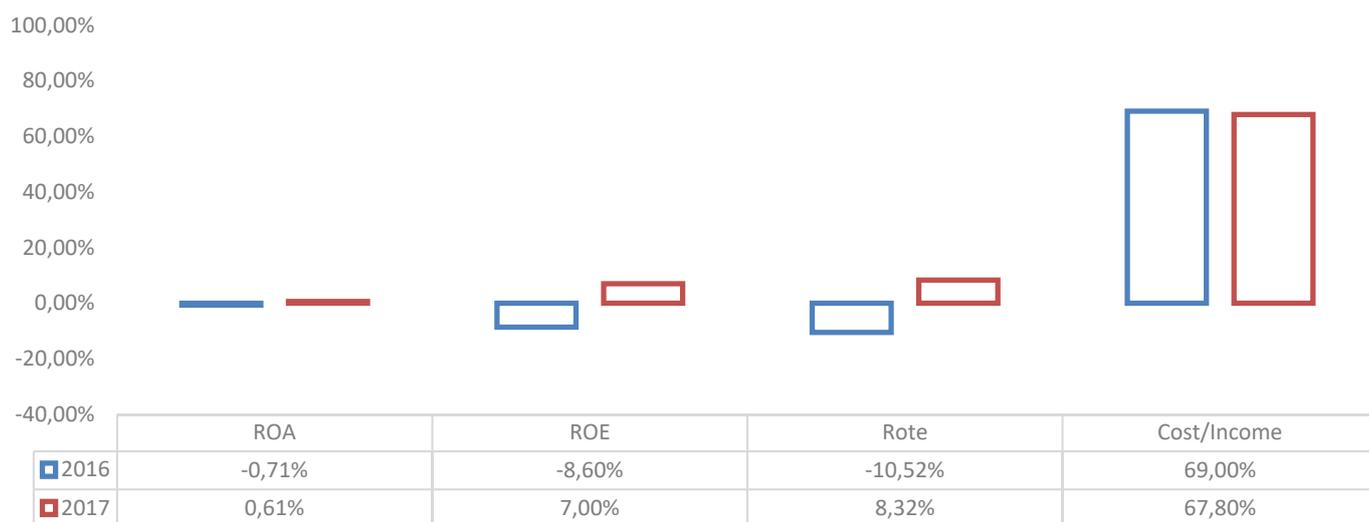
**E' uno dei principali indicatori dell'efficienza gestionale della banca:** minore è il valore espresso da tale indicatore, maggiore è l'efficienza della banca.

Le **variazioni** → invece sono stati calcolate applicando la formula matematica di:  $[(X_{finale} / X_{iniziale} * 100) - 100]\%$

Tali dati sono stati attinti dai relativi bilanci consolidati riguardanti gli esercizi 2017 e 2016 e si è trovato che per:

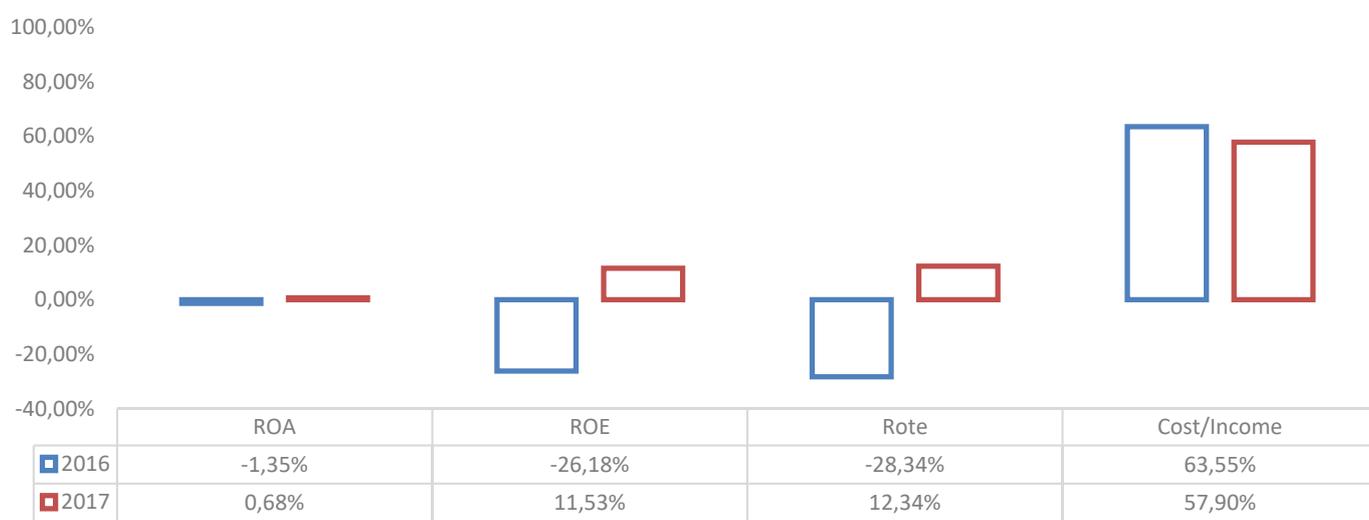


## Performance UBI Banca



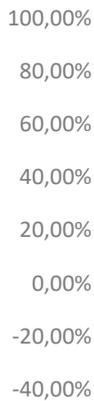
	ROA	ROE	Rote	Cost/Income
<b>Variazioni (UBI Banca)</b>	-185,92%	-181,40%	-179,09%	-1,74%

## Performance UniCredit



	ROA	ROE	Rote	Cost/Income
<b>Variazioni (UniCredit)</b>	-150,37%	-144,04%	-143,54%	-8,89%

# Performance Mediobanca



	ROA	ROE	Rote	Cost/Income
2016	1,13%	8,91%	9,39%	43,20%
2017	1,37%	10,47%	11,14%	45,60%

La prima questione che balza agli occhi di chi legge questi risultati è che gli anzidetti relativi al 2016 di Banco BPM, UniCredit e UBI Banca sono negativi.

I predetti risultati sono dovuti al fatto che tutti e tre i Gruppi nel periodo di riferimento non hanno prodotto utili, ma, al contrario, perdite.

Per cercare di comprendere la relativa motivazione, si è fatto riferimento ai conti economici dei periodi considerati

Conto economico consolidato riclassificato	ESERCIZIO			31.12.2017 al netto delle componenti non ricorrenti	31.12.2016 Gruppo IRI Banca "total alone" al netto delle componenti non ricorrenti
	2017	2016 (*)	2016		
<b>Voci del conto economico riclassificato (in migliaia di euro)</b>					
Margine di interesse	2.113.447	1.317.139	2.106.848		
Utili (perdite) delle partecipazioni valutate al patrimonio netto	166.036	124.547	147.862		
<b>Margine finanziario</b>	<b>2.279.483</b>	<b>1.441.685</b>	<b>2.254.710</b>		
Commissioni nette	1.950.410	1.239.439	1.824.677		
Altri proventi netti di gestione	98.817	100.904	138.258		
Risultato netto Finanziario	155.049	101.352	438.318		
<b>Altri proventi operativi</b>	<b>2.204.376</b>	<b>1.536.095</b>	<b>2.401.253</b>		
Spese per il personale	(1.784.856)	(1.462.223)	(2.237.519)		
Altre spese amministrative	(979.266)	(842.682)	(1.180.941)		
Rettifiche di valore nette su attività materiali ed immateriali	(266.915)	(164.921)	(320.568)		
<b>Oneri operativi</b>	<b>(3.031.035)</b>	<b>(2.469.826)</b>	<b>(3.739.028)</b>		
<b>Risultato della gestione operativa</b>	<b>1.452.724</b>	<b>507.954</b>	<b>916.935</b>		
Rettifiche di valore nette su crediti verso clienti	(1.660.963)	(2.539.331)	(2.938.152)		
Rettifiche di valore nette su crediti verso banche ed altre attività	(140.217)	(40.799)	(112.461)		
Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri	(13.757)	(24.737)	(55.062)		
Utili (perdite) dei gruppi di attività in via di dismissione al netto delle imposte	762.262	46.438	46.438		
Utili (perdite) dell'esercizio di pertinenza di terzi	9.658	22.848	19.352		
<b>Risultato dell'esercizio senza IAS/IFRS ed Impairment su accantonamenti a clienti relationship</b>	<b>557.841</b>	<b>(1.406.904)</b>	<b>(1.324.711)</b>		
Impairment su accantonamenti e clienti relationship al netto delle imposte	(1.017.616)	(279.000)	(279.000)		
Differenza di fazione (Goodwill)	3.076.137	-	-		
<b>Utili (perdite) dell'esercizio di pertinenza del Capogruppo</b>	<b>2.616.362</b>	<b>(1.685.904)</b>	<b>(1.615.711)</b>		
Interessi netti	10.299	10.307			
Dividendi e altri proventi su partecipazioni	638	844			
Commissioni nette	6.708	6.263			
Risultato netto dell'attività di negoziazione	1.818	2.080			
Saldo altri proventi/oneri	156	102			
<b>MARGINE DI INTERMEDIAZIONE</b>	<b>19.619</b>	<b>19.595</b>			
Spese per il personale	(6.905)	(7.124)			
Altre spese amministrative	(4.398)	(4.900)			
Recuperi di spesa	760	768			
Rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali	(807)	(1.196)			
<b>Costi operativi</b>	<b>(11.359)</b>	<b>(12.453)</b>			
<b>RISULTATO DI GESTIONE</b>	<b>8.268</b>	<b>7.143</b>			
Rettifiche nette su crediti e su accantonamenti per garanzie e impegni	(2.605)	(12.207)			
<b>RISULTATO NETTO DI GESTIONE</b>	<b>5.664</b>	<b>(5.064)</b>			
Altri oneri ed accantonamenti	(1.064)	(2.078)			
Oneri di integrazione	(147)	(2.132)			
Profitti netti da investimenti	(305)	(910)			
<b>RISULTATO LORDO DELL'OPERATIVITA' CORRENTE</b>	<b>4.148</b>	<b>(10.183)</b>			
Imposte sul reddito del periodo	(609)	(734)			
<b>RISULTATO NETTO DELL'OPERATIVITA' CORRENTE</b>	<b>3.539</b>	<b>(10.917)</b>			
Utili (Perdite) delle attività in via di dismissione al netto delle imposte	2.251	(144)			
Utili di pertinenza di terzi	(373)	(464)			
<b>RISULTATO DI PERIODO</b>	<b>5.790</b>	<b>(11.061)</b>			
<b>RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DEL GRUPPO ANTE PPA</b>	<b>5.477</b>	<b>(11.524)</b>			
Effetti economici della "Purchase Price Allocation"	(4)	(5)			
Rettifiche di valore su avviamenti	-	(261)			
<b>RISULTATO NETTO DI PERTINENZA DEL GRUPPO</b>	<b>5.473</b>	<b>(11.790)</b>			
Impairment in migliaia di euro				31.12.2017 al netto delle componenti non ricorrenti	31.12.2016 Gruppo IRI Banca "total alone" al netto delle componenti non ricorrenti
Margine di interesse				1.626.615	1.497.891
Dividendi e proventi simili				13.090	9.678
Utili (perdite) delle partecipazioni valutate a patrimonio netto				23.391	24.136
Commissioni nette				1.546.243	1.338.033
di cui commissioni di performance				22.894	26.349
Risultato netto dell'attività di negoziazione, copertura, cessione/acquisto e della attività passività valutate al fair value				176.676	153.711
Risultato della gestione assicurativa				12.349	-
Altri oneri/proventi di gestione				106.140	99.250
Proventi operativi				3.522.544	3.719.499
Spese per il personale				(1.480.942)	(1.275.326)
Altre spese amministrative				(971.638)	(840.020)
Rettifiche/Spese di valore nette su attività materiali e immateriali				(158.443)	(143.526)
Oneri operativi				(2.427.083)	(2.678.815)
Risultato della gestione operativa				1.995.509	1.969.684
Rettifiche/Spese di valore nette per deterioramento crediti				(728.343)	(1.546.537)
Rettifiche/Spese di valore nette per deterioramento di altre attività a passività finanziarie				(2.495)	(53.175)
Accantonamenti netti ai fondi per rischi e oneri				(9.009)	(42.895)
Utili (perdite) della cessione di investimenti e partecipazioni				-	1.024
Utili (perdite) dell'operatività corrente al lordo delle imposte				395.442	(619.821)
Imposte sul reddito d'esercizio dell'operatività corrente				(139.751)	144.274
Utili (perdite) d'esercizio di pertinenza di terzi				(27.028)	1.248
<b>Utili (perdite) d'esercizio di pertinenza del Capogruppo</b>				<b>186.666</b>	<b>(424.907)</b>

Si può notare, infatti, come evidenziato, che le perdite, al relativo anno, sono da attribuire alle ingenti rettifiche effettuate dai Gruppi, in quanto gli altri valori hanno una "certa continuità". Pertanto, il motivo per cui ci si trova una perdita di esercizio è da attribuire alle "rettifiche" in conto economico.

Mentre le motivazioni per cui sono state operate queste rettifiche possono essere molteplici.

Ad esempio:

- ✓ Una fra tutte, comune a tutti e tre i Gruppi, può essere dovuta al **Fondo Atlante**: al fine di rendere più agevole la comprensione, è necessario spiegare di cosa si tratta.

Esso è un fondo alternativo di investimento formalmente privato, nato sotto impulso del governo italiano per intervenire nelle crisi bancarie, provocate dalla grossa quantità di crediti deteriorati detenuti dagli istituti, sostenendo la loro ricapitalizzazione e rilevando i crediti in sofferenza. La costituzione del fondo è stata annunciata nell'aprile 2016 suscitando reazioni positive, tra gli altri, anche dal Fondo monetario internazionale. Il nome deriva dal Titano condannato da Zeus a reggere sulle proprie spalle la volta celeste.

La società di gestione è la "*Quaestio Capital Management SGR*" di Fondazione Cariplo, presieduta da Alessandro Penati, che gestisce anche il Fondo Atlante 2. La dotazione iniziale era di 4,250 miliardi di euro sottoscritti da banche, Fondazioni bancarie, assicurazioni, Enti previdenziali e Cassa Depositi e Prestiti. L'Unione europea, chiamata a vigilare affinché non intervenissero aiuti di Stato, ha acconsentito alla partecipazione di CdP che, pur disponendo di capitale pubblico, è formalmente un ente privato.

La partecipazione al fondo Atlante è costata oltre un miliardo al sistema bancario italiano in termini di svalutazioni iscritte nei bilanci 2016 degli istituti. Complessivamente, secondo quanto ricostruito da Radiocor Plus, le rettifiche effettuate dalle prime 12 banche italiane che hanno aderito ad Atlante sono pari a 1,01 miliardi, contro gli 1,98 miliardi effettivamente versati al fondo al 31 dicembre dello scorso anno (circa l'80% dei 2,45 miliardi di impegno complessivo dichiarato dai principali istituti). A meno di un anno dalla nascita del fondo, la svalutazione media è stata quindi del 51,2% delle somme effettivamente versate. Come si evince dal relativo conto economico, UniCredit è stata di gran lunga la banca più "severa", che ha ridotto il valore della propria partecipazione in Atlante di 547 milioni (più di metà delle rettifiche totali), ovvero del 79,7%, a 139 milioni (da 686), correzione più che doppia rispetto a quella effettuata da Intesa Sanpaolo (227 milioni, pari a -33,1%). Al netto di UniCredit, la svalutazione media effettuata dalle altre 11 banche è stata del 37,8%. Le svalutazioni effettuate dalle banche, dopo UniCredit la banca ad avere iscritto la rettifica più corposa in relazione all'investimento è stata Banco Bpm (-59,8 milioni, ovvero -49,1% rispetto ai 121,7 milioni versati) seguito da UBI Banca (-73 milioni, -45% rispetto ai 162,2 versati).

- ✓ Un'altra motivazione, per Banco BPM, può essere dovuta alle rettifiche di valore nette su crediti verso clientela che sono pari a 1.661,0 milioni rispetto a 2.958,2 milioni del 2016 e includono l'impatto negativo delle cessioni di crediti realizzate nell'esercizio per 229,00 milioni. Il costo del credito, misurato dal rapporto tra le rettifiche nette di valore su crediti e gli impieghi netti, risulta pari a 154 b. p. in forte diminuzione rispetto al dato dello scorso esercizio pari a 268 b. p., che risentiva degli impatti

conseguenti alle decisioni finalizzate all'innalzamento del livello medio di copertura dei crediti deteriorati. In contrazione anche i flussi netti di ingresso da crediti *in bonis* a deteriorati (- 55%, pari a 1,1 miliardi contro i 2,5 miliardi dello scorso esercizio). In particolare nel quarto trimestre, le rettifiche sono risultate pari a 673,10 milioni, in sensibile incremento rispetto al dato del trimestre precedente (340,8 milioni); tali rettifiche riflettono la volontà di mantenere elevati livelli di copertura, pur a fronte delle cessioni di crediti *unsecured* (che, per loro natura, presentavano livelli di copertura superiori alla media) oltre che l'effetto *one-off* dovuto all'introduzione di nuove policy di valutazione dei crediti, non riconducibili all'adozione dell'IFRS 9, volte a garantire un approccio sempre più rigoroso ed in linea con i nuovi orientamenti regolatori, nonché finalizzato a favorire l'attività di *derisking* del Gruppo.

Un'altra considerazione che è opportuno fare per Banco BPM è che non solo si registra un'importante variazione in positivo dei dati, ma si nota anche che presenta gli indici migliori nel 2017.

	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>	<b>Rote</b>	<b>Cost/Income</b>
<b>Variazioni (Banco BPM)</b>	-241,73%	-236,30%	-222,98%	-15,82%

Ad es. Il ROA “migliore”, l'indice che rappresenta la redditività del capitale proprio, è quello di Banco BPM che nel 2017 è 1,97% che più si avvicina a quello ottimale per le banche, ossia il 2%.

Oppure il ROE che per il 2017 è pari al 28,05%, elevatissimo, se si considera che il livello ottimale per un Gruppo bancario è intorno al 17%.

C'è da dire che questi dati, del 2017, che “sembrano” essere i migliori, a parere di chi scrive, sono solo “fumo negli occhi”, in quanto il Gruppo stesso ha affrontato, nel corso del 2016, non solo pesanti svalutazioni, vuoi per Atlante, vuoi per altri motivi di natura gestionale, ma anche, fatto principale, un'importante fusione che ha destabilizzato un po' gli aspetti patrimoniali ed economici del Gruppo. Quindi, è opportuno ritenere questi dati “anomali”, in quanto vi sono stati vari eventi che hanno influenzato sia in negativo che in positivo l'andamento della società negli ultimi due anni.

*Nulla quaestio* invece per la situazione di Mediobanca che, in questi periodi, può essere anche dovuta alla mancata adesione al fondo Atlante: infatti, non ha registrato perdite, ma anzi utili che sono andati a migliorare la condizione aziendale ed, in particolar modo, si rileva una lieve ma costante crescita, soprattutto negli ultimi anni, come si evince anche dal grafico sottostante riguardante le variazioni degli indici.

	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>	<b>Rote</b>	<b>Cost/Income</b>
<b>Variazioni (Mediobanca)</b>	21,24%	17,51%	18,64%	5,56%

Allo stato attuale sembra essere la più performante, in modo da avvalorare la tesi in cui anche se vi è il basso Cost/Income ratio (ossia il 45,60% nel 2017) - indice che esprime l'efficienza gestionale delle banche, ciò sta a significare che, nonostante sia lievemente aumentato rispetto al 2016 (43,20%), hanno alti proventi e bassi costi.

#### 4.1.2 Sociali

Per calcolare le performance sociali, si è utilizzato il rating dello *Standard Ethics Italian Bank Index* relativo ai periodi 2017, 2016 e 2015 (ove possibile). Questo indice altro non è che un indice di borsa sulla Corporate Governance e la sostenibilità lanciato nel luglio del 2013 dall'agenzia di rating indipendente *Standard Ethics*. Si tratta di un indice *Open Free*, ovvero che rende pubblica la metodologia, i criteri di calcolo ed i pesi, “dedicato a quella parte della CSR che riguarda il governo d'impresa”.

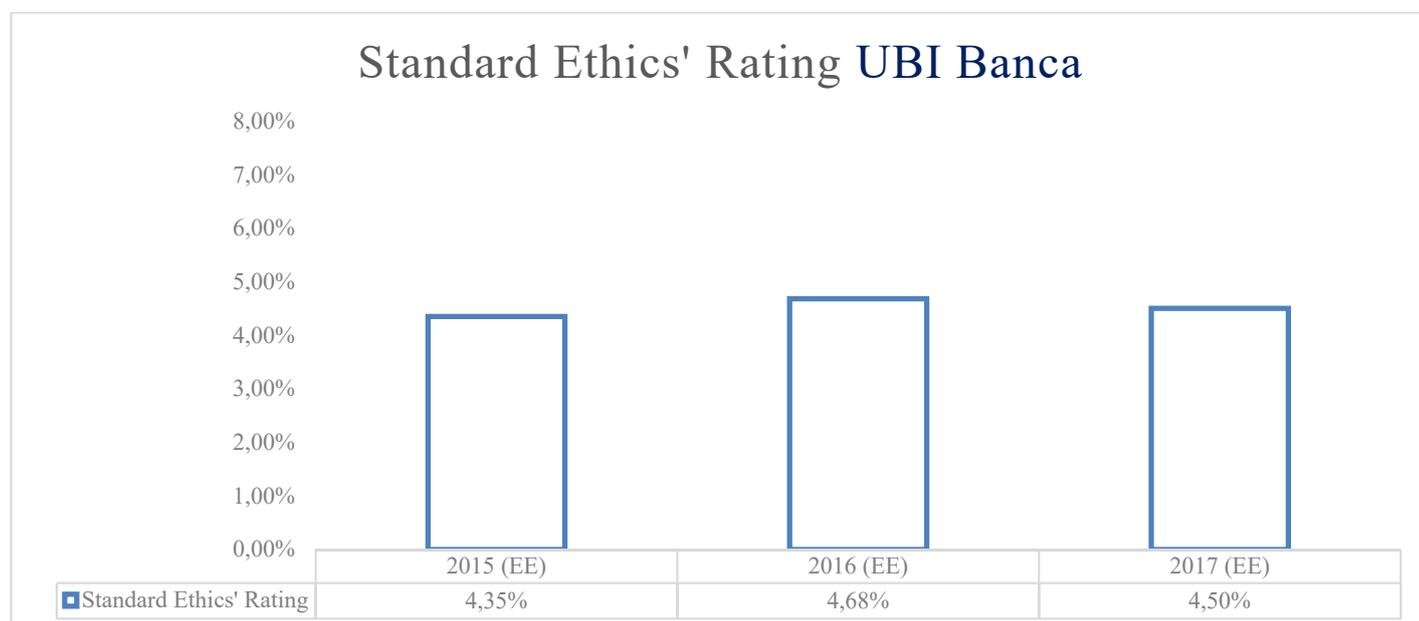
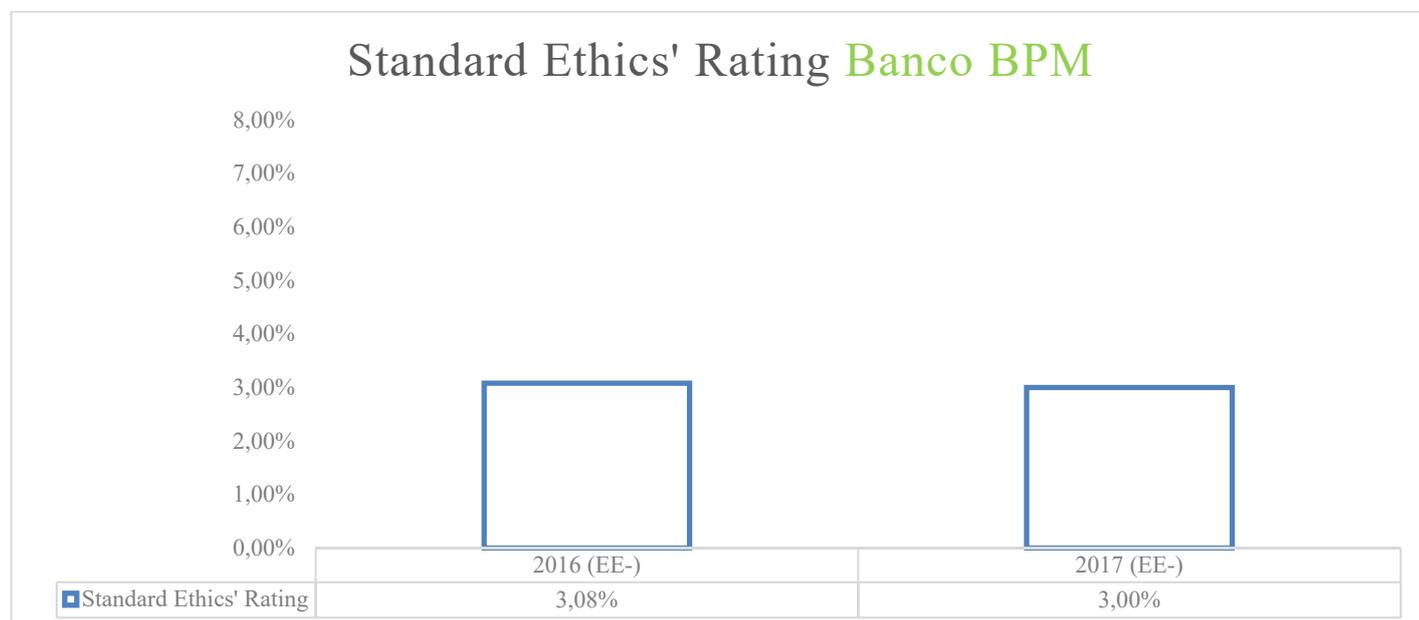
Scopo dell'indice è di misurare, nel tempo, il gradimento del mercato azionario rispetto ai principi ed alle indicazioni volontarie provenienti dall'OCSE, dall'Unione Europea e dalla Nazioni Unite in materia di *Corporate Governance* per le banche. I componenti dell'*Italian Banks Index* sono le banche quotate alla Borsa italiana: attualmente 24. Da notarsi però, che la Banca Popolare di Spoleto, che nel passato aveva un rating basso da parte di Standard Ethics (singola “E” nel 2004) ed era in fondo alla classifica sulla *governance* del 2005, è stata recentemente posta sotto commissariamento dalla Banca d'Italia e perciò esclusa dall'Indice, almeno per il 2013. La revisione è annuale.

L'analisi dei componenti dell'indice si basa esclusivamente su dati pubblici, ovvero forniti dalle società attraverso i loro punti informativi (soprattutto sul Web), oppure forniti dagli enti di vigilanza o dalle borse valori. Nel dettaglio, si tratta di ambiti generali di analisi:

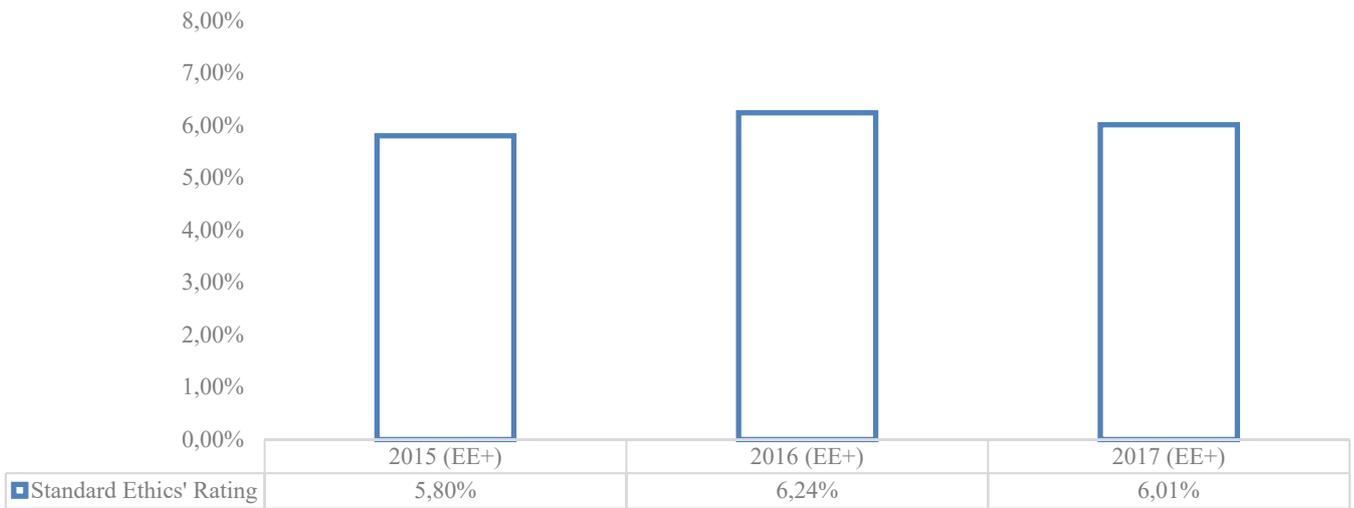
1. la gestione della proprietà in cui si esaminano: peso del mercato; accordi parasociali; percentuale del capitale sottoposta al patto; tipologia ed oggetto del patto; peso del maggior azionista o dei maggiori azionisti se in rapporto organico; tipologia del maggior azionista;
2. la gestione dell'amministrazione in cui si esaminano grado d'indipendenza dei consiglieri esecutivi; grado d'indipendenza del consiglio di amministrazione; composizione quali - quantitativa del consiglio di amministrazione; grado d'indipendenza e poteri della funzione di controllo; caratteristiche dei comitati e degli organi di controllo; caratteristiche dei codici di condotta o codici etici.
3. Infine, vengono esaminati il rendiconto volontario ordinario e la gestione della comunicazione straordinaria volontaria sui rischi e le difformità (in particolare la struttura delle norme per il rendiconto ordinario volontario; l'informazione straordinaria, l'esistenza di una procedura “*Comply or Explain*”; l'esistenza di un ufficio di controllo dei rischi che sia attivo con le parti interessate).

La metodologia di calcolo è pubblicata annualmente e attribuisce un peso ad ogni singolo punto di analisi attraverso la rispondenza a degli indicatori (KPI che formano 70 variabili), anch'essi pubblici.

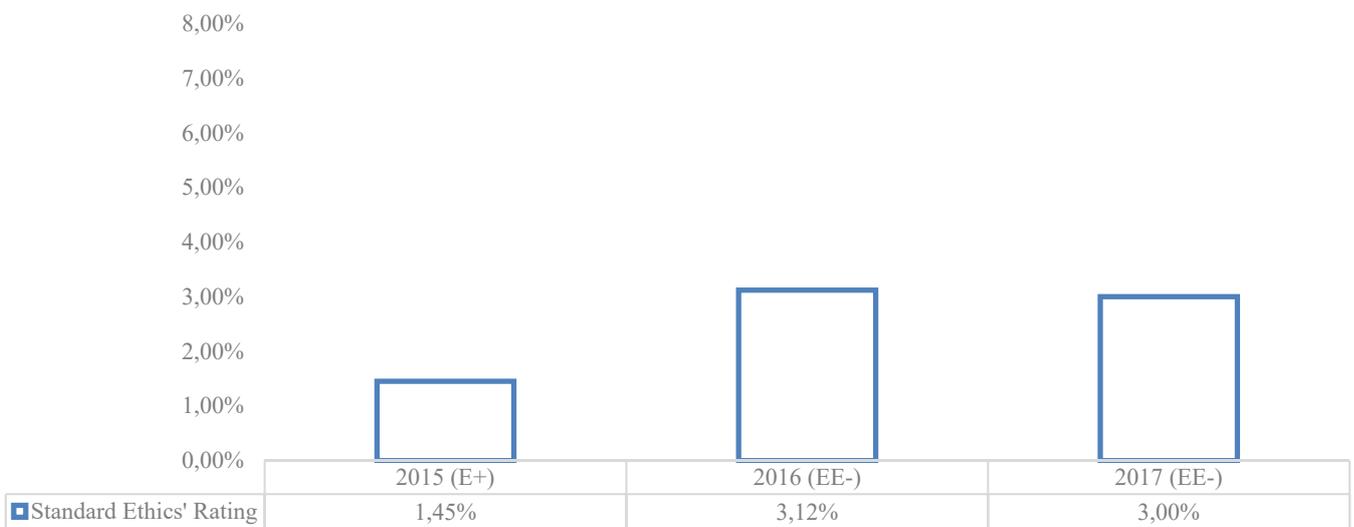
Pertanto:



## Standard Ethics' Rating UniCredit



## Standard Ethics' Rating Mediobanca



Come si evince dai grafici, UniCredit, secondo la società britannica di rating, dà maggiore peso alla CSR tanto che il suo rating nel 2017 si è confermato al “EE+” con un peso del 6,01%.

Gli altri Gruppi, invece, hanno avuto nel corso del periodo di riferimento un andamento costante; mentre, dato interessante lo si ha per Mediobanca che tra il 2015 e il 2016 ha registrato una crescita, passando da un “E+” con peso del 1,45% ad un “EE-“ con peso del 3,00%.

Infine, per Banco BPM si è potuto attingere solamente ai dati relativi agli esercizi 2016 e 2017 in quanto è una società di nuova costituzione.

## 4.2 Analisi

La premessa che va fatta prima di iniziare l’analisi è che: per rappresentare le performance aziendali si è optato per il Rote, in quanto, come detto in precedenza, esso meglio esprime la redditività operativa di una banca; mentre per rappresentare le performance sociali si è optato per il SER *del Standard Ethics Italian Banks Index*.

Per analizzare i dati raccolti nei precedenti paragrafi ci si è posti delle ipotesi:

Hp1: le imprese che assegnano ai propri top manager bonus e/o la parte variabile del compenso al raggiungimento di obiettivi di CSR dovrebbero avere un rating etico più elevato.

Hp2: le imprese con un più alto rating etico nel 2017 dovrebbero avere un Rote più elevato relativo allo stesso periodo.

Hp3: potrebbe esistere una sorta di correlazione tra le performance sociali e le performance aziendali. Ossia mettendo a confronto le predette performance l’indice  $\rho$  dovrebbe essere diverso da 0.

Hp4: partendo dal presupposto che  $\rho \neq 0$ , le imprese del campione di riferimento quando investono in CSR dovrebbero avere un aumento diretto delle performance aziendali, ovvero all’aumentare di X si dovrebbe riscontrare un aumento diretto di Y, ossia un  $\beta > 0$ .

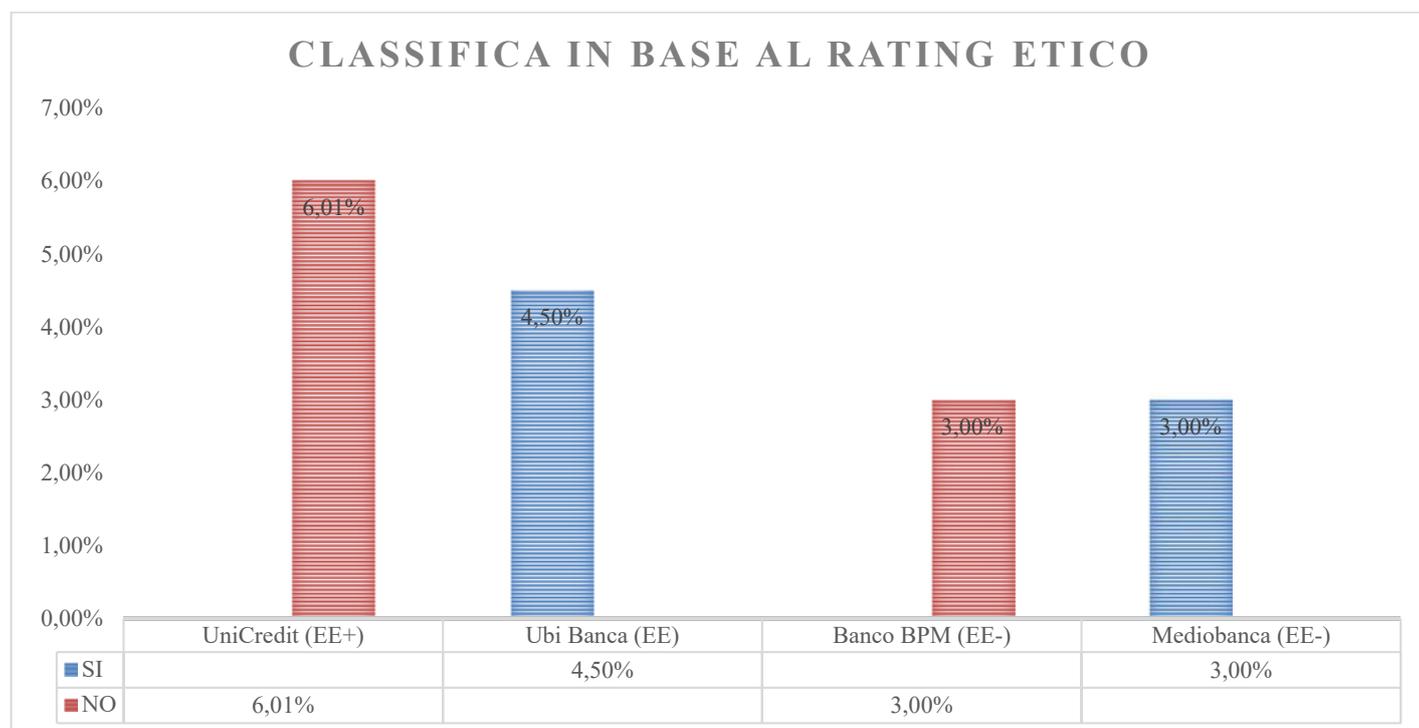
## Svolgimento

### Rispl:

Per verificare la prima ipotesi si è provveduto al confronto di due tipi di dati:

1. quelli derivanti dall'indagine condotta da Fausta Chiesa nel dicembre 2017
2. il rating etico del campione di riferimento per il 2017

Innanzitutto, raccolti i dati, si è proceduto nel mettere in “classifica” il predetto campione di riferimento, rispettivamente da quello con il rating più elevato a quello meno elevato; dopodiché, si è fatta una distinzione tra quali Gruppi remunerano il Top Management se lo stesso raggiunge obiettivi di CSR o meno, ed il risultato è stato il seguente:



Come si può notare, nonostante il Gruppo UniCredit SpA non “paghi” i suoi manager se raggiungono obiettivi di CSR, ha il rating etico più elevato. Ciò vuol dire che non conta solo metterli in “busta paga” per raggiungere e “fare” obiettivi di CSR, ma c’è bisogno anche di altri determinanti che spingano i manager e tutto il personale dipendente, in quanto ogni singola risorsa è importante nel sistema impresa, verso il raggiungimento di tali obiettivi (esempi possono essere dati da: maggiori incentivi per le famiglie dei

dipendenti nel partecipare alle attività aziendali, apertura di asili per i figli dei dipendenti in modo tale anche da aumentare il network di conoscenza tra dipendenti, etc... etc...).

Di converso, c'è da dire che al secondo posto, con un buon punteggio di "EE", c'è UBI Banca SpA. Come si può notare dal grafico il Gruppo remunera il proprio Top Management se raggiungono gli obiettivi di CSR. In base al campione scelto e ai dati di riferimento, la risposta è negativa, ma non completamente, in quanto si può affermare che mettere gli obiettivi in "busta paga" può essere un buon modo per iniziare a muoversi per il raggiungimento di questi, ma non la soluzione.

### Risp2:

Per rispondere alla seconda ipotesi, avendo già tutti i dati relativi al 2017, si è proceduto stilando due classifiche:

<b>Classifica (1) Standard Ethics' Rating 2017</b>	
UniCredit (EE+)	6,01%
UBI Banca (EE)	4,5%
Mediobanca (EE-)	3,00%
Banco BPM (EE-)	3,00%

<b>Classifica (2) in base al Rote del 2017</b>	
Banco BPM	33,13%
UniCredit	12,34%
Mediobanca	11,14%
UBI Banca	8,32%

La (1) è la classifica stilata in base al rating etico, e come già visto in precedenza la società con un più alto rating nel 2017 è UniCredit.

Mentre la (2) è quella stilata in base al Rote, indice espressivo in questa ricerca delle performance aziendali, e come si può notare la prima in questa classifica è Banco BPM che nella (1) si trova al terzo/quarto posto. Come detto ampiamente in precedenza, bisogna sempre considerare che i dati di Banco BPM sono leggermente falsati in positivo nel 2017, in quanto vi sono stati fatti di gestione che hanno alterato i fatti gestionali e patrimoniali del Gruppo stesso.

Quindi paradossalmente, se non si considera "l'anomalia" di Banco BPM, si può notare che al secondo posto vi è proprio UniCredit.

Questo fa intendere che ci potrebbe essere qualche tipo di relazione tra le due performance, considerando anche che in entrambe le classifiche Mediobanca è allo stesso posto.

### Risp3:

Per dare risposta alla terza ipotesi si è proceduto mediante il metodo della CORRELAZIONE LINEARE ed il suo  $\rho$ = indice di correlazione di Pearson  $\rightarrow$  che esprime un'eventuale relazione di linearità tra due variabili X e Y. Esso assume valori  $-1 \leq \rho \leq 1$ , più è positivo, più le variabili sono *correlate positivamente*; viceversa,

più è negativo più le variabili sono *correlate negativamente*. Nel caso in cui  $\rho=0$  le variabili sono *incorrelate*.

Usando le regole dell'analisi statistica si è posta come variabile indipendente X il peso del rating di *Standard Ethics*, mentre come variabile dipendente Y si è posto il Rote, l'indice per mezzo del quale si calcola la redditività operativa di una banca.

Quindi partendo da:

<b>Banco BPM</b>			
		2016	2017
X		3,08%	3,00%
Y		-26,94%	33,13%

<b>UBI Banca</b>				
		2015	2016	2017
X		4,35%	4,68%	4,5%
Y		1,30%	-10,52%	8,32%

<b>UniCredit</b>				
		2015	2016	2017
X		5,80%	6,24%	6,01%
Y		3,32%	-28,34%	12,34%

<b>Mediobanca</b>				
		2015	2016	2017
X		1,45%	3,12%	3,00%
Y		7,74%	9,39%	11,14%

Grazie alla funzione "PEARSON" di Excel si è trovato l'indice, precisamente corrispondente per:

$\rho(\text{Banco BPM})=$	-100,00%
$\rho(\text{UBI Banca})=$	-66,10%
$\rho(\text{UniCredit})=$	-75,83%
$\rho(\text{Mediobanca})=$	82,25%

Come si evince dai risultati, questa terza ipotesi è stata confermata, in quanto tutti e quattro i Gruppi hanno una  $\rho \neq 0$ . Tuttavia, non necessariamente positiva, e si può affermare che, prendendo a riferimento queste variabili, esista qualche tipo di relazione tra performance sociali e performance aziendali. C'è da dire che per i Gruppi: Banco BPM, UBI Banca e UniCredit, le performance aziendali sono “anormali” rispetto ai precedenti periodi in quanto nel corso del 2016 ci sono state, da parte dei predetti Gruppi, delle pesanti svalutazioni di crediti che hanno influenzato le predette performance.

Risp4:

Tenendo fermi i precedenti dati e risultati per confrontare le performance aziendali con quelle sociali si è proceduto utilizzando il metodo della REGRESSIONE LINEARE SEMPLICE.

Il termine <<**REGRESSIONE**>> risale a Francis Galton (il quale nel 1877 fece delle ricerche sulla statura dei padri e dei figli, notando che la statura dei figli tendevano a *REGREDIRE* verso la media).

Con il termine **REGRESSIONE**, oggi, ci si riferisce allo studio di come varia, in media, il carattere Dipendente al variare di quello Indipendente.

In genere, con X si indica la variabile Indipendente (anche detta antecedente) e con la Y quella Dipendente (detta anche conseguente).

Per una siffatta ricerca, si suppone di avere N coppie di valori  $(x_i; y_i)$ ,  $i=1, 2, \dots, N$ , le quali graficamente corrispondono ad una nuvola di punti (scatter) e ogni punto all'interno del piano cartesiano rappresenta una coppia di valori.

Spesso, lo scatter assume una forma più o meno allungata, il quale mette in evidenza che tra le due variabili esiste una sorta di legame.

Quindi, lo studio della regressione consiste nel determinare una funzione che esprime, nel modo migliore, il legame tra il carattere antecedente X e quello conseguente Y.

Quasi sempre viene scelta la retta, detta anche “RETTA DI REGRESSIONE”:

con funzione  $\rightarrow y = \alpha + \beta x$  dove:

- $\alpha$ , è l'intercetta
- $\beta$ , coefficiente angolare

tali parametri si devono opportunamente trovare.

Il calcolo dei parametri  $\alpha$  e  $\beta$  viene effettuato attraverso il “**METODO DEI MINIMI QUADRATI**”.

In quest'analisi, assume estrema rilevanza il parametro  $\beta$ , ossia il coefficiente angolare o di regressione.

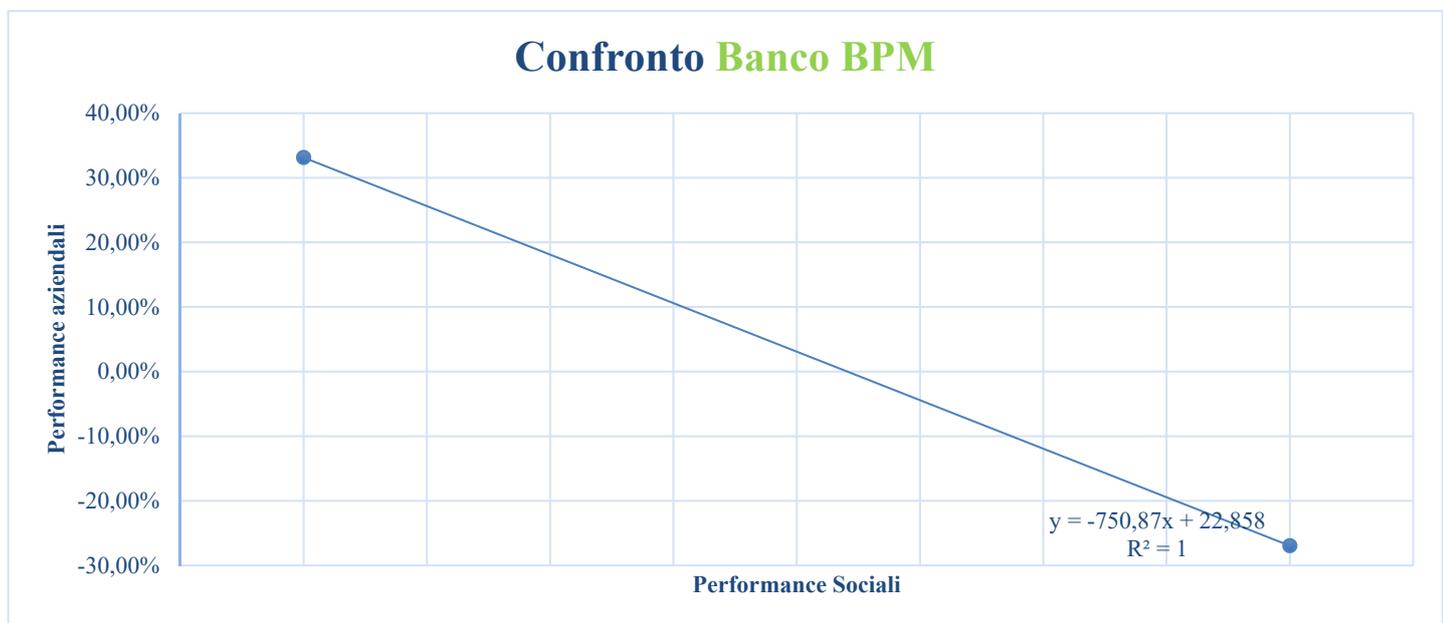
Esso esprime di quanto varia in media il carattere Y al variare di un un'unità di X.

Infatti, se:

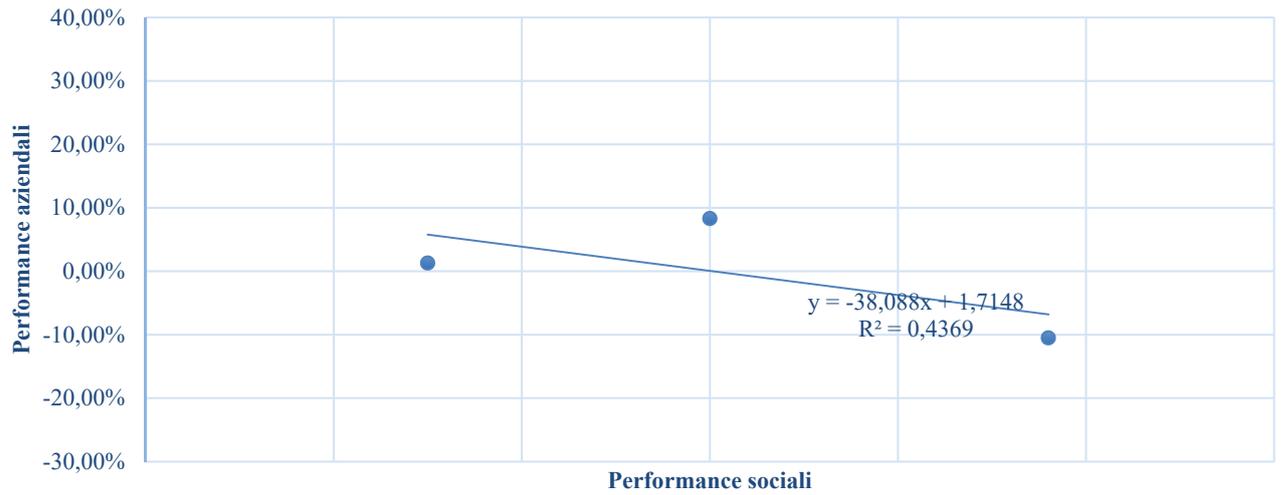
- $\beta > 0$ , il carattere Y aumenta in media all'aumentare del carattere X;
- $\beta = 0$ , il carattere Y è indipendente in media dal carattere X;
- $\beta < 0$ , il carattere Y diminuisce in media all'aumentare del carattere X.

Infine, si calcola anche:  $R^2 =$  l'indice di determinazione  $\rightarrow$  Tale indice determina la bontà di adattamento del modello matematico ad un fenomeno reale. E' compreso  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Più tende ad 1, più è concentrato, ossia che le previsioni sono più attendibili; viceversa, più tende a 0 meno le previsioni sono attendibili.

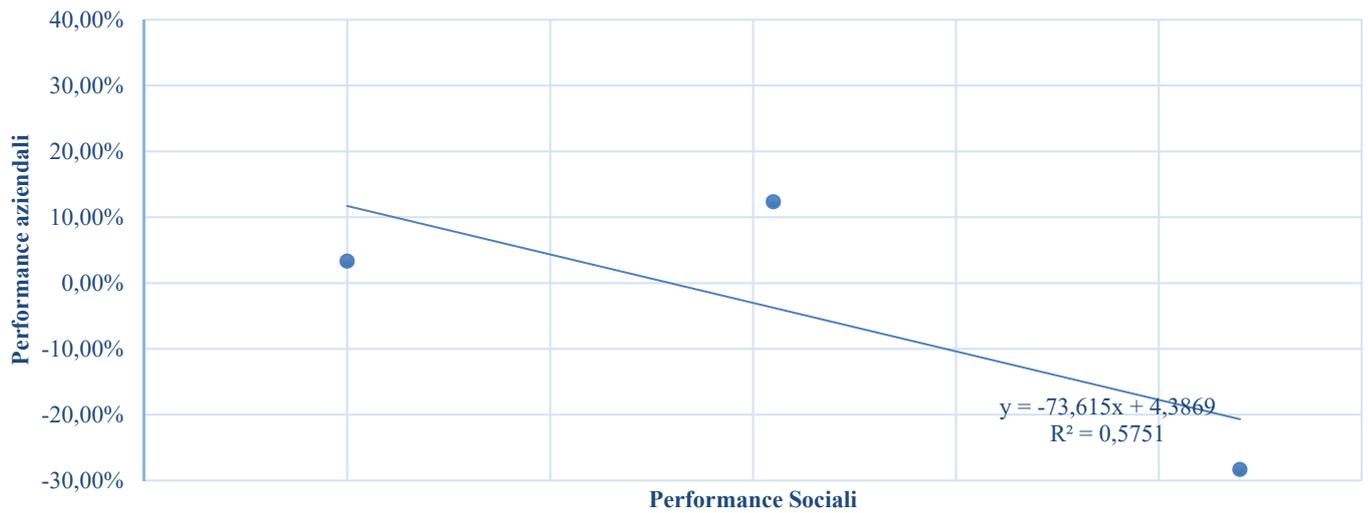
Pertanto partendo dai dati della Risp3 si è proceduto, mediante il *software Excel*, nel calcolo della funzione di regressione

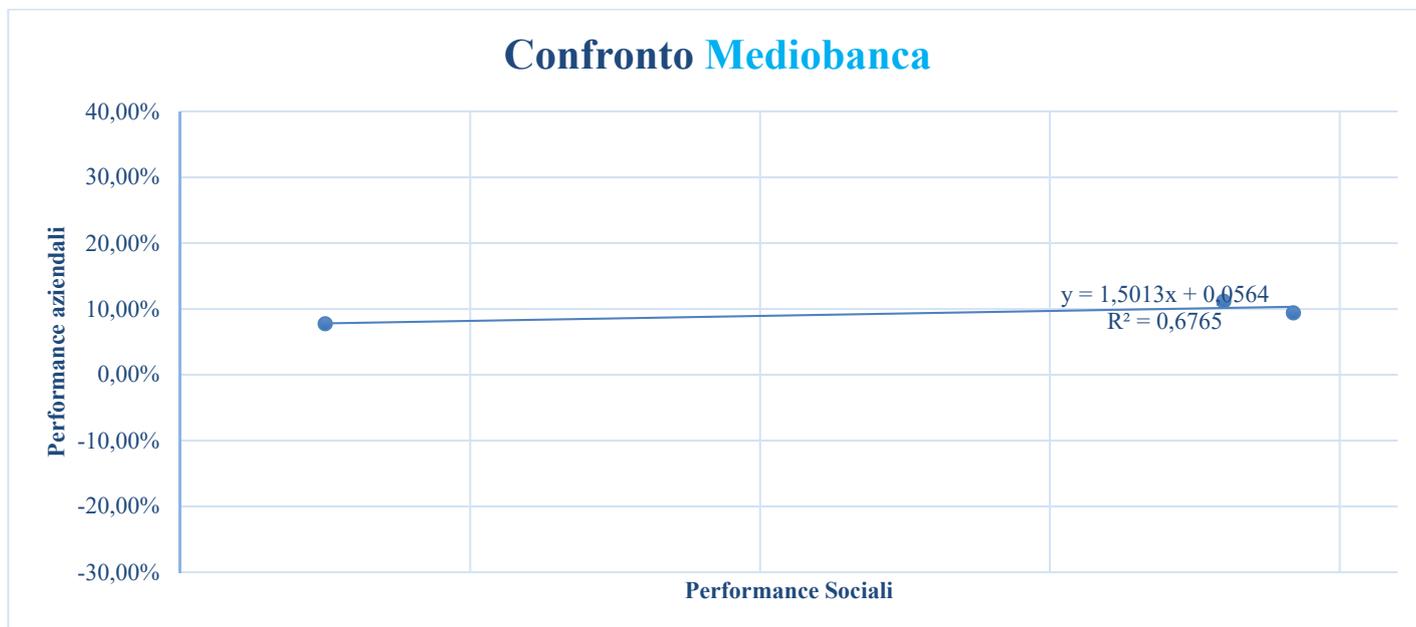


## Confronto UBI Banca



## Confronto UniCredit





Già da un punto di vista grafico, è possibile evincere una soluzione; infatti, secondo le regole della regressione lineare per far sì che vi sia un impatto diretto fra due variabili c'è bisogno che la retta sia pendente positivamente, e non tutti i grafici si trova questa pendenza positiva. Al contrario, sia UniCredit che UBI Banca hanno pendenza negativa; mentre quelle che hanno pendenza positiva sono Mediobanca e Banco BPM: si ricorda (come detto più volte nel corso di questa ricerca) che quest'ultimo Gruppo, avendo effettuato da poco una fusione, non ha dati antecedenti al 2016: pertanto i risultati di quest'ultimo sono da considerarsi anomali.

Da un punto di vista numerico, calcolate le funzioni con  $R^2$  - che è la bontà di adattamento del modello matematico al fenomeno reale - si può trovare la soluzione al quesito numero 4.

	$f(x)$	$R^2$
Banco BPM	$y = -750,88x + 46,523$	100,00%
UBI Banca	$y = -38,088x + 1,7148$	43,69%
UniCredit	$y = -73,615x + 4,3869$	57,51%
Mediobanca	$y = 1,5103x + 0,0564$	67,65%

La pendenza è importante ai fini del risultato perché ciò che conta nell'analisi regressiva è il coefficiente  $\beta$ , ossia il coefficiente angolare, perché è quest'ultimo che determina la pendenza ed il risultato.

Dalle funzioni si evince che  $\beta$ :

Risultati di $\beta$		
	Positivo	Negativo
Banco BPM		-750,88
UBI Banca		-38,088
UniCredit		-42,286
Mediobanca	1,51013	

Ciò significa che, in base ai dati presi per l'analisi, dato che appena il 25% dei  $\beta > 0$ , l'aumento delle performance sociali non comporta necessariamente in tutte le realtà aziendali un aumento diretto delle performance.

Si sottolinea che il risultato più importante, ad avviso di chi scrive, è quello di Mediobanca, in quanto tra il campione di riferimento utilizzato per l'analisi è l'unico Gruppo a non aver avuto nel corso del 2016 pesanti svalutazioni che hanno influenzato le performance aziendali. Il risultato è interessante perché non solo il  $\beta$  è maggiore di 0, positivo, per cui avvalorare la tesi, ma ha un  $R^2 = 67,65\%$  che è abbastanza elevato.

Come già detto in precedenza, si evidenzia che un aumento delle performance sociali non comporta necessariamente un aumento delle performance aziendali, ma si potrebbe ipotizzare, che in caso di normale amministrazione, ossia senza eventi "particolari" (come le svalutazioni dovute al fondo Atlante nel 2016) che possano intaccare il regolare andamento aziendale, ci potrebbe essere un aumento delle performance aziendali a seguito dell'aumento di quelle sociali.

## Conclusioni

A seguito degli studi effettuati e dalle ricerche condotte, si perviene alle seguenti possibili conclusioni: ossia che esiste una “sorta” di relazione tra le performance economico-finanziarie e quelle sociali, ma purtroppo dato che, o non si attribuisce il giusto valore alla CSR o, magari, non è ancora abbastanza condivisa e disciplinata, il calcolo non può essere ancora effettuato in maniera corretta (ossia si investe X in CSR ci si ritrova Y in bilancio).

Inoltre, nel settore bancario, è ancora più difficile effettuare e misurare effettivamente l’impatto della stessa in quanto, dato che con il termine Responsabilità Sociale si dà erroneamente più “peso” all’ambiente è giocoforza che società come Eni, che operano nel settore energetico riducendo i consumi “fanno” più “bene” all’ambiente e, quindi, più CSR rispetto alle altre. Infatti, a dimostrazione di ciò presentano, con un rating di “EEE-“ e peso del 7,51% nel 2017, un punteggio più elevato, anche perché le banche, oltre la riduzione del consumo di materiali come toner oppure la carta, a livello “ambientale” non possono ridurre più di tanto i propri consumi.

E' vero che non per tutti è così, in quanto se si prende a riferimento, sempre il rating etico dello *Standard Ethics*, della società olandese Wolters Kluwer NV, essa ha avuto nel 2017 un punteggio di “EEE-“ e un peso di 8,81%, quindi addirittura superiore. Tale società non opera nel settore energetico, anzi è una società di servizi di informazione per il mercato legale, fiscale, finanziario e sanitario: sembrerebbe che l’affermazione detta poc’anzi non sia corretta, ma trovandosi tale società nel settore dell’editoria, è comunque più facilitata rispetto alle banche nella riduzione dei consumi.

Sarebbe più corretto affermare quanto segue: *è vero che una società, la quale opera in un settore in cui si ha più possibilità di riduzione dei consumi è più facilitata nel raggiungere obiettivi ambientali, ma ciò dipende sempre da realtà a realtà, in quanto se si vuole avere un alto livello di rating etico è sempre possibile trovare un modo per raggiungerlo.*

Pertanto, a parere di chi scrive, più che disquisire se conviene o meno investire in CSR per avere un ritorno economico, bisognerebbe divenire “responsabili”, inteso in senso molto ampio, non solo per una questione di ritorni “economici”, ma anche perché è eticamente corretto.

Innanzitutto al livello sociale, in quanto, essere “responsabili”, e quindi “fare” CSR, come si accennava prima in senso ampio, è inteso anche come cercare di far vivere al meglio l’ambiente di lavoro per dipendenti, clienti, fornitori ... insomma per tutti gli stakeholder: infatti, a parere di chi scrive: *“un’azienda è come un grande orologio, che funziona al meglio solamente se tutti i suoi ingranaggi, anche i più piccoli e quelli che sembrano essere più insignificanti, sono ben oliati e lucidati”.*

Oppure come disse il cestista Michael Jordan: *“Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra che si vincono i campionati”.*

Queste due citazioni evidenziano che: quando ad es. un dipendente è soddisfatto, rende di più, per cui anche se non si può ancora materialmente misurare in che modo questo impatti sulle performance aziendali, si può solo dire che c'è.

Altro tipo di CSR che si dovrebbe considerare è quella delle associazioni di volontariato. Ogni grande azienda si dovrebbe dotare di una propria associazione benefica, che contribuisca a fare in modo che quando succede un evento catastrofico (terremoti, uragani, nubifragi ...), e non solo, l'azienda, anche in piccola parte, intervenga per quei sfortunati soggetti, anche se non Stakeholder diretti della propria azienda, e cercare di aiutarli.

Infine, non per importanza, l'impatto ambientale. Il pianeta terra è il posto in cui vive l'uomo (inteso come specie) e si deve cercare di preservarlo per le generazioni future in quanto il reale scopo dell'essere umano, oltre il guadagno economico e le altre frivolezze, è dare continuità alla vita; se non si mette un freno a tutti gli sprechi che ogni giorno avvengono nel mondo, anche oltre il sistema impresa, si rischia che in un prossimo futuro non esista più un pianeta terra così come lo si conosce oggi.

Purtroppo, si deve constatare che l'essere umano è mosso dal Dio denaro. Questo Dio fa sì che la CSR si faccia non solo perché ormai bisogna ottemperare a degli obblighi legali (come ad es. in Italia attraverso il D. Lgs. n. 254/2016), ma anche per dimostrare agli investitori cd. "green" che le aziende si interessano pensano all'ambiente circostante, allo scopo di invogliarli nell'investire nella propria realtà. Sarebbe opportuno sempre andare a verificare chi effettivamente la pone in essere e chi no.

A tale scopo, l'auspicio è che nel breve periodo chi guida le grandi realtà aziendali prenda più a cuore il miglioramento dell'ambiente circostante e non si limiti nel farlo semplicemente perché si tratta di un obbligo.

## Fonti

“La responsabilità sociale d’impresa” - Fondazione Luca Pacioli, Centro studi TELOS, anno 2006  
Global Compact- Network Italia

Sustainable Development Goals –UNRIC- Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite

“Linee guida per il report di sostenibilità”- Global Reporting- 2000-2011 GRI

“La responsabilità sociale delle imprese, cosa è cambiato e cosa sta cambiando” Gandolfi, Klaus, Carletti e Gaffur, anno 2003

“Il Bilancio sociale”- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale  
Sicca L. (1998), pag.54

“La Responsabilità Sociale d’impresa e le performance finanziarie”- D’Arcangelis Monica

Balluchi F., RSI: filoni di studio e teoria degli stakeholders, Univesità degli studi di Parma

Costamagna A., Tallone L., De Cerce A., D’Onofrio A., Mortarotti F., D’Onofrio M., La Responsabilità sociale delle imprese, IAL – Camera di commercio Cuneo, 2004

“La rendicontazione non finanziaria”- Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile

“La sostenibilità conta per la busta paga? Ecco chi paga i manager (anche) per gli obiettivi sociali e ambientali”- Buone Notizie- Indagine di Fausta Chiesa

“Banche e CSR”- ABI

“Report di Sostenibilità 2015” - BPM

“Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario”- UBI

“Bilancio integrato 2017”- UniCredit

“Annual Report 2017”- UniCredit Foundation

“Informativa di Gruppo sulla sostenibilità”- Mediobanca

“Politica di Gruppo sulla sostenibiilità”- Mediobanca

“Gurufocus”- Software americano che permette la misurazione delle Performance aziendali

“Standard Etchis”

“Standard Ethics Italian Banks Index”

“Borsa Italiana”

“IlSole24ore”

“Treccani”-Enciclopedia di Economia e Finanza

## **Sitografia**

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

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

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>

<http://www.gruppobilanciosociale.org/associazione-g-b-s/il-bilancio-sociale/>

<http://www.focus-lab.it/materiality-assessment/>

<https://www.fondazionevilupposostenibile.org/rendicontazione-non-finanziaria-obbligo-imprese-grandi-dimensioni-di-comunicare-performance-ambientali-e-sociali/>

[https://www.corriere.it/buone-notizie/18\\_gennaio\\_22/sostenibilita-conta-la-busta-paga-ecco-chi-paga-manager-anche-gli-obiettivi-sociali-ambientali-e99f3ed8-ff8f-11e7-8956-3bd9e98ac74a.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/18_gennaio_22/sostenibilita-conta-la-busta-paga-ecco-chi-paga-manager-anche-gli-obiettivi-sociali-ambientali-e99f3ed8-ff8f-11e7-8956-3bd9e98ac74a.shtml)

<https://www.abi.it/Pagine/Societa/Csr/Banche-e-Csr.aspx>

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

<http://www.sa-intl.org/>

<https://www.iso.org/home.html>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Libro\\_verde\\_\(Unione\\_europea\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Libro_verde_(Unione_europea))

<http://www.minambiente.it/notizie/sviluppo-sostenibile-avviato-il-tavolo-di-lavoro-con-le-regioni>  
[https://www.esteri.it/mae/it/politica\\_estera/temi\\_globali/ambiente/](https://www.esteri.it/mae/it/politica_estera/temi_globali/ambiente/)  
<http://www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx>  
<http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C637S370/Tesi-di-laurea-sulla-CSR.htm>  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>  
<http://www.gruppobpm.it/it-ist/responsabilita-sociale/bilancio-sociale.html>  
<http://www.gruppobpm.it/it-ist/>  
<https://www.ubibanca.it/pagine/Responsabilita-sociale-IT.aspx>  
<https://www.unicreditfoundation.org/it.html>  
<https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/our-identity.html>  
<https://www.mediobanca.com/it/sostenibilita/index.html>  
<https://www.mediobanca.com/it/chi-siamo.html>  
<https://www.gurufocus.com/term/ROTE/OTCPK:BPPUY/Return-on-Tangible-Equity/Unione-di-Banche-Italiane-SpA>  
<https://www.gurufocus.com/term/ROTE/OTCPK:UNCFY/Return-on-Tangible-Equity/UniCredit%20SpA>  
<https://www.gurufocus.com/term/ROTE/OTCPK:BNNCY/Return-on-Tangible-Equity/Banco-BPM-SpA>  
<https://www.gurufocus.com/term/ROTE/MDIBF/Return-on-Tangible-Equity/Mediobanca%20SpA>  
<https://www.evaluation.it/rubriche/analisi-titoli/analisi-banco-bpm/>  
<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-03-29/atlante-conto-salato-le-banche-svalutazioni-oltre-miliardo-174810.shtml?uuid=AEQhtqv>  
[http://www.treccani.it/enciclopedia/performance\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/performance_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

## Abstract

**Per responsabilità sociale d'impresa** s'intende: "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche da parte dell'impresa, di qualsiasi dimensione, nelle sue operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate" (Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la RSI, Commissione Europea, 2001).

La RSI consiste nel fare in modo che tutte le attività aziendali controllate direttamente o indirettamente, si svolgano nel pieno rispetto dei diritti fondamentali della persona e della comunità in cui operano e garantiscano la protezione dell'ambiente in tutto il mondo.

Il **Global Compact** è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo.

E' stata proposta, per la prima volta nel 1999, presso il *World Economic Forum* di Davos, dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale, in quell'occasione, ha invitato i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con le ONU un "Patto Globale", al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione.

**Sustainable Development Goals:** l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - *Sustainable Development Goals, SDGs* - in un grande programma d'azione per un totale di 169 "target" o traguardi.

**Standard Ethics** è un'agenzia di rating indipendente sulla sostenibilità, con sede a Londra, nota per avere introdotto, nel 2001, un approccio "istituzionale" ai rating sulla RSI o CSR, *Corporate Social Responsibility*. Emette lo *Standard Ethics Rating*, una valutazione di sostenibilità e governance fondata sulla "compliance" e su principi e indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea.

Lo *Standard Ethics Rating (SER)* è un *Sustainability Solicited Ratings (SSR)*, che appartiene alla categoria dei rating extra finanziari richiesti e sollecitati dall'impresa. Nello specifico, lo *Standard Ethics Rating (SER)* si concentra nella valutazione degli aspetti di governo societario, ambientali e sociali e misura il livello di *compliance* alle indicazioni della UE, dell'OCSE e delle Nazioni Unite.

**D. Lgs. n. 254/2016:** a seguito del verificarsi di condizioni che potessero consentire l'attuazione dei principi stabiliti per la CSR, a livello normativo, il legislatore si è posto il problema di intervenire a disciplinare la materia. Infatti, dal 2017, è stato sancito l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di comunicare le proprie performance ambientali e sociali. Il provvedimento prevede l'obbligo di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 euro.

**Strumenti della CSR:** nella sua accezione più moderna e sistemica, la CSR abbraccia tre aree fondamentali di interfaccia tra le organizzazioni e gli stakeholders: Responsabilità sociale, ambientale ed economica. Pertanto, l'impegno etico e sociale deve essere testimoniato da appositi documenti:

- a. Codice etico
- b. Particolari standard di comportamento (SA8000, ISO26000 e AA1000)
- c. Bilancio Sociale, il quale può essere completato con l'analisi della rilevanza (Materiality Assessment)
- d. Social Statement

La **Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI)** si rivolge principalmente alle imprese.<sup>[1]</sup> Per impresa s'intende l'azione svolta dell'imprenditore per far funzionare l'azienda al fine di produrre beni e servizi destinabili alla vendita e da cui trarre profitto. L'azienda, nello svolgimento della sua attività, deve essere in grado di soddisfare due grandi categorie di interessi: quello della profittabilità e quello di rispondenza alle esigenze dei diversi *stakeholders* con cui interagisce continuamente.<sup>[2]</sup>

A seguito di un articolo pubblicato dal Corriere della Sera in data 23/01/2018 sulla sezione web **“Buone Notizie- L'impresa del bene”** (sezione della predetta testata giornalistica la quale racconta storie del “Terzo Settore”), si identificano quegli enti che operano e si collocano in determinati settori, ma non riconducibili né al mercato né allo Stato; essi sono una realtà sociale, economica e culturale in continua evoluzione.

A dicembre 2017 “Buone Notizie- L'impresa del bene” ha condotto un'inchiesta contattando le 40 società quotate sul listino principale di Piazza Affari (il Ftse Mib) per verificare se questo avvenisse anche in Italia o meno, ponendo due domande: “i vostri top manager hanno obiettivi legati alla CSR/sostenibilità?”. “Se sì, i risultati legati a tali obiettivi sono presi in considerazione nei criteri utilizzati per assegnare i bonus e/o la parte variabile del compenso?”. Dalle risposte, emerge che 23 hanno dato ai manager obiettivi di CSR o di sostenibilità e, tra queste, 20 prendono in considerazione tali obiettivi per assegnare parte del compenso variabile.

Mentre nel settore bancario, le banche dedicano attenzione alla responsabilità sociale d'impresa come ulteriore leva di innovazione e di sviluppo per competere al meglio sul mercato nel medio e lungo periodo. Nel complesso, i gruppi bancari italiani evidenziano particolare attenzione ai sistemi di certificazione sociale ed ambientale, che sono presenti in oltre il 70% degli istituti, quelle più utilizzate sono: ISO14001, EMAS, OHSAS18001.

Come campione per la ricerca sono stati scelti quattro gruppi bancari italiani, rispettivamente: Banco BPM, UBI Banca, UniCredit e Mediobanca.

Per quanto riguarda la governance di sostenibilità è stata affidata per:

- Banco BPM → al comitato Controllo Interno e Rischi;

- UBI Banca → ad un apposito CSR Manager del Gruppo;
- UniCredit → al Comitato *Corporate Governance, Nomination and Sustainability* con il compito di supervisionare le tematiche di sostenibilità le quali la gestione se ne occupa il GESC (*Group Environmental and Social Council*);
- Mediobanca → se ne occupa l'Amministratore Delegato che presiede il Comitato CSR.

al fine di assolvere agli obblighi previsti dagli articoli 3 e 4 del Decreto Legislativo 254/2016, che ha recepito in Italia la Direttiva Europea 2014/95/UE. Il Bilancio è inoltre parte del percorso virtuoso di adeguamento a quanto previsto dagli Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario della Commissione Europea, al fine di fornire un'informativa non finanziaria sempre più utile alla comprensione del business.

Le linee guida adottate per la redazione delle informazioni di sostenibilità del Bilancio Integrato 2017, incluso il suo Supplemento, sono le “*G4 Sustainability Reporting Guidelines*” e la “*Financial Services Sector Disclosures*”, entrambe pubblicate a maggio del 2013 dal *Global Reporting Initiative (GRI)*. Sono stati inoltre considerati come framework di reporting i principi guida dell'International <IR> Framework, pubblicato nel dicembre 2013 dall'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*.

Menzione speciale va fatta per il gruppo UniCredit e UBI Banca, in quanto i due, non solo hanno un maggior quantitativo di materiale pubblico sui loro siti, ma sono anche le due società che, ad avviso di scrive, fanno di più.

Quindi, secondo un'analisi dello scrivente, questi due gruppi sembrerebbero socialmente più performanti rispetto agli altri due.

**Per confrontare le performance aziendali con quelle sociali** del campione di riferimento si è proceduto prima con il calcolo di quelle aziendali e poi con quelle sociali.

1. Aziendali → per calcolare le predette performance, si è proceduto con il calcolo e l'analisi dei seguenti indici di bilancio, espressivi, non solo della gestione caratteristica di un'azienda, ma anche di una gestione propriamente bancaria. In tal modo, si è cercato di comprendere anche quale tra questi gruppi bancari, scelti come campione di riferimento, sia il più performante.
  - ROA (Return on assets);
  - ROE (Return on equity);
  - Rote (Return on tangible equity);
  - Cost/Income.

2. Sociali → per calcolare le performance sociali, si è utilizzato il rating dello *Standard Ethics Italian Bank Index* relativo ai periodi 2017, 2016 e 2015 (ove possibile).

Per verificare se vi possa essere qualche tipo di impatto ci si è posti delle ipotesi, ma la premessa che va fatta prima di iniziare l'analisi è che: per rappresentare le performance aziendali si è optato per il Rote, in quanto, come detto in precedenza, esso meglio esprime la redditività operativa di una banca; mentre per rappresentare le performance sociali si è optato per il SER del *Standard Ethics Italian Banks Index*.

Hp1: le imprese che assegnano ai propri top manager bonus e/o la parte variabile del compenso al raggiungimento di obiettivi di CSR dovrebbero avere un rating etico più elevato.

Hp2: le imprese con un più alto rating etico nel 2017 dovrebbero avere un Rote più elevato relativo allo stesso periodo.

Hp3: potrebbe esistere una sorta di correlazione tra le performance sociali e le performance aziendali. Ossia mettendo a confronto le predette performance l'indice  $\rho$  dovrebbe essere diverso da 0.

Hp4: partendo dal presupposto che  $\rho \neq 0$ , le imprese del campione di riferimento quando investono in CSR dovrebbero avere un aumento diretto delle performance aziendali, ovvero all'aumentare di X si dovrebbe riscontrare un aumento diretto di Y, ossia un  $\beta > 0$ .

### Risultati

Risp1: In base al campione di riferimento, la risposta è negativa, ma non completamente, in quanto si può affermare che mettere gli obiettivi in "busta paga" può essere un buon modo per iniziare a muoversi per il raggiungimento di questi, ma non la soluzione.

Risp2: fa intendere che ci potrebbe essere qualche tipo di relazione tra le due performance

Risp3: Come si evince dai risultati, questa terza ipotesi è stata confermata, in quanto tutti e quattro i gruppi hanno una  $\rho \neq 0$ .

Risp4: In base ai risultati trovati appena il 25% dei  $\beta > 0$ , l'aumento delle performance sociali non comporta necessariamente in tutte le realtà aziendali un aumento diretto delle performance.

**Conclusioni:** a seguito degli studi effettuati e dalle ricerche condotte, si perviene alle seguenti possibili conclusioni: ossia che esiste una "sorta" di relazione tra le performance economico-finanziarie e quelle sociali, ma si deve registrare che, purtroppo, dato che, o non si attribuisce il giusto valore alla CSR o, magari, non è ancora abbastanza condivisa e disciplinata, il calcolo non può esser effettuato in maniera oggettiva (ossia si investe X in CSR ci si ritrova Y in bilancio).

# RIASSUNTO

## CAP 1 La CSR o RSI: *Corporate Social Responsibility* o Responsabilità Sociale d'Impresa

Nella seconda metà degli anni '90, all'indomani del Summit di Rio (1992) per la promozione dello sviluppo sostenibile e di condizioni economiche-sociali più eque e della stesura dell'Agenda 21, le Nazioni Unite invitarono le grandi imprese multinazionali a definire accordi commerciali che contemplassero e tutelassero i diritti umani di base, quelli dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente.

Si intendeva l'avvento di un preciso impegno verso il mondo, la società umana e l'ambiente che andava oltre la regolamentazione dei comportamenti. Nacque così la *Corporate Social Responsibility* (CSR) cioè Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI).

Per responsabilità sociale d'impresa s'intende:

*“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche da parte dell'impresa, di qualsiasi dimensione, nelle sue operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate”* (Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la RSI, Commissione Europea, 2001).

La RSI consiste nel fare in modo che tutte le attività aziendali controllate direttamente o indirettamente, si svolgano nel pieno rispetto dei diritti fondamentali della persona e della comunità in cui operano e garantiscano la protezione dell'ambiente in tutto il mondo.

L'Unione Europea iniziò a elaborare una strategia di coinvolgimento delle aziende nel progetto CSR già dal 1997 attraverso l'istituzione di un organo di consulenza dedicato e la pubblicazione nel 2001 del “Libro Verde sulla Responsabilità Sociale d'impresa”.

Le parti interessate o stakeholder sono tutti i soggetti (persona fisica, ente, istituzione, organizzazione) che, a vario titolo, sono coinvolti nell'attività dell'impresa: sono cioè i destinatari delle attività intraprese dell'azienda ed i suoi interlocutori di riferimento.

Il *Global Compact* è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo; nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione. E' stata proposta, per la prima volta nel 1999, presso il *World Economic Forum* di Davos, dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale, in quell'occasione, ha invitato i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con le ONU un “Patto Globale”, al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione.

Così a partire dal luglio del 2000, è stato lanciato il *Global Compact*. Da allora, vi hanno aderito oltre 18.000 aziende provenienti da 161 paesi nel mondo.

Pertanto, il *Global Compact* delle Nazioni Unite è:

- Un'iniziativa volontaria in adesione a un insieme di dieci principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo;
- Un impegno, siglato con l'ONU dai Top Manager delle aziende partecipanti, a contribuire a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata dalla sostenibilità, cooperazione e partnership in una prospettiva multi-stakeholder.

La *VISION* del Global Compact è promuovere la creazione di un'economia globale più incisiva e sostenibile.

In tale ottica, l'iniziativa ha due finalità:

- Far diventare il *global compact* e i suoi Dieci principi parte integrante della strategia e delle operazioni quotidiane delle imprese che vi aderiscono;
- Incoraggiare e facilitare il dialogo e la cooperazione di tutti gli stakeholder di rilievo a supporto dei Dieci principi promossi dell'iniziativa e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite per il 2030.

I Dieci principi si suddividono in quattro aree che sono rispettivamente: Diritti umani, Lavoro, Ambiente e lotta alla corruzione.

Si tratta di principi condivisi universalmente in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

#### **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:**

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - *Sustainable Development Goals, SDGs* - in un grande programma d'azione per un totale di 169 "target" o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei successivi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

Il *Global Compact* non è l'unico ente internazionale che lavora per una gestione socialmente più responsabile.

Diversi sono gli enti che operano per lo stesso obiettivo.

Alcuni tra questi sono:

- **GRI, Global Reporting Initiative** → altro non è che uno standard di rendicontazione tra i più utilizzati al mondo.
- **ISEA, The Institute of Social and Ethical Accountability;**
- **SAI, Social Accountability International;**
- **ISO, International Organization for Standardization;**
- **Commissione europea**, la quale ha creato nel 2002 il cd. "European Multi-Stakeholder Forum on CSR"

- **OCSE**

*Standard Ethics* è un'agenzia di rating indipendente sulla sostenibilità, con sede a Londra, nota per avere introdotto, nel 2001, un approccio "istituzionale" ai rating sulla RSI o CSR, *Corporate Social Responsibility*. Emette lo *Standard Ethics Rating*, una valutazione di sostenibilità e governance fondata sulla "compliance" ai principi e alle indicazioni volontarie delle Nazioni Unite, dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Unione europea.

Lo *Standard Ethics Rating (SER)* è un *Sustainability Solicited Ratings (SSR)*, che appartiene alla categoria dei rating extra finanziari richiesti e sollecitati dall'impresa. Nello specifico, lo *Standard Ethics Rating (SER)* si concentra nella valutazione degli aspetti di governo societario, ambientali e sociali e misura il livello di compliance alle indicazioni della UE, dell'OCSE e delle Nazioni Unite.

La metodologia ed il sistema di valutazione sotto forma di un Rating ad 9 livelli, fu introdotto da *Standard Ethics*, nel 2002: EEE; EEE-; EE+; EE; EE-; E+; E; E-;F ; dove "EEE" rappresenta il modello, "EE" la media, la singola "E" sotto la media.

Nel 2013, l'agenzia ha lanciato lo *Standard Ethics Italian Banks Index* sul sistema bancario italiano e dal primo gennaio 2014 lo *Standard Ethics Italian Index*.

Lo *Standard Ethics Italian Bank Index* è un indice di borsa sulla Corporate Governance e la sostenibilità lanciato nel luglio del 2013 dall'agenzia di rating di indipendente *Standard Ethics*. Si tratta di un indice Open Free, ovvero che rende pubblica la metodologia, i criteri di calcolo ed i pesi, "dedicato a quella parte della CSR che riguarda il governo d'impresa".

Attorno agli enti/norme internazionali, vi è un gran numero di associazioni, iniziative, reti aziendali e **istituti nazionali che intervengono nel campo della CSR**. Sono diverse le iniziative:

- **Progetto REBUS** (*Relationship between Business & Society*), finanziato dalla Commissione Europea e nato dal partenariato tra Istud e Formaper (azienda speciale della CCIAA di Milano) a cui partecipano partner italiani, francesi e tedeschi con l'obiettivo di indagare sulle modalità con cui la CSR viene percepita e implementata dal management delle aziende europee;
- **Il progetto CSR-SC** (*Corporate Social Responsibility- Social Commitment*) il quale è stato avviato nel 2003, ed è una tra le più importanti iniziative a livello nazionale, il quale ha avuto origine nel 2001 quando il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha riunito un gruppo di lavoro dal quale ha avuto origine la pubblicazione "Responsabilità sociale delle imprese- esempi di buone pratiche italiane", in cui sono riportate le 30 pratiche migliori di CSR tra le imprese italiane.

**D. LGS. n. 254/2016**

A seguito del verificarsi di condizioni che potessero consentire l'attuazione dei principi stabiliti per la CSR, a livello normativo, il legislatore si è posto il problema di intervenire a disciplinare la materia. Infatti, dal 2017, è stato sancito l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di comunicare le proprie performance ambientali e sociali.

Secondo il 12° *Global Risks Report 2017 del World Economic Forum*, nel 2017 quattro delle cinque principali minacce globali sono ambientali e collegate al cambiamento climatico. Esse sono il fallimento delle misure di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, crisi idriche, eventi meteorologici estremi e disastri naturali.

In una tale prospettiva, appare ormai chiaro come i fattori ambientali diventino sempre più rilevanti per le imprese e, in generale, per il mondo economico e finanziario. Essi non possono riguardare solo “buone azioni” da comunicare, ma dovrebbero diventare parametri permanenti nella definizione delle strategie di impresa e dei piani industriali.

E' del 25 gennaio 2017 l'entrata in vigore del decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, in attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

Il provvedimento prevede l'obbligo di presentare una dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a 500 e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 euro.

Il Decreto recepisce completamente la Direttiva 2014/95/UE che prevede che la dichiarazione non finanziaria debba riguardare i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono ritenuti rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa.

La dichiarazione di carattere non finanziario può essere presentata in due forme diverse: contenuta nella relazione sulla gestione attraverso una specifica sezione oppure costituire una relazione distinta contrassegnata dal riferimento al D. lgs. N. 254/2016.

La relazione deve fornire tutte le informazioni necessarie, inoltre, a comprendere il modello aziendale di gestione e organizzazione.

Il Decreto riporta l'elenco degli ambiti minimi sui quali è richiesto di rendicontare le proprie attività e performance, lasciando la libertà alle singole imprese o gruppi di imprese di scegliere lo standard di rendicontazione che preferiscono, di individuare i *Key performance Indicators* che meglio descrivono le attività dell'impresa in relazione ai temi considerati, di adottare le metodologie di calcolo ritenute più adatte. Tuttavia, la dichiarazione, a prescindere dagli standard adottati, deve contenere almeno informazioni (lasciando quindi alle imprese la libertà anche di allargare il perimetro di rendicontazione) del tipo: l'utilizzo di risorse energetiche, le emissioni di gas ad effetto serra, etc..

## **STRUMENTI DELLA CSR**

Nella sua accezione più moderna e sistemica, la CSR abbraccia tre aree fondamentali di interfaccia tra le organizzazioni e gli stakeholders: Responsabilità sociale, ambientale ed economica.

Pertanto, l'impegno etico e sociale deve essere testimoniato da appositi documenti:

- a. **Codice etico** → il quale può definirsi come la “Carta Costituzionale” dell’impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico - sociale di ogni partecipante all’organizzazione imprenditoriale.
- b. **Particolari standard di comportamento (SA 8000, ISO 26000 e AA1000)** →
  - SA8000, è uno standard di certificazione e riguarda il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità del posto di lavoro.
  - ISO26000, la norma è una guida volontaria e non uno standard certificabile; fornisce suggerimenti e raccomandazioni sulle Responsabilità Sociale d’Impresa alle organizzazioni pubbliche e private. L’obiettivo è promuovere l’adozione in tutto il mondo delle migliori pratiche in tema di responsabilità sociale.
  - AA1000, AccountAbility1000, è uno standard sviluppato dall’ISEA verificato e approvato dal suo consiglio.
- c. **Bilancio Sociale** → è uno strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo. Si tratta di un documento da affiancare a quelli già esistenti, in grado di fornire, ai diversi soggetti interessati, informazioni sugli effetti sociali e ambientali che derivano dalle scelte delle aziende. Il bilancio sociale è un documento pubblico rivolto agli interlocutori sociali (stakeholders) che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell’esercizio dell’attività; dunque, destinatari dello stesso, sono gli stakeholder e la collettività in generale.

Infine, all’interno del bilancio sociale, vi può essere anche l’analisi della rilevanza (*Materiality Assessment*). L’analisi della *Materiality*, ovvero della rilevanza dei singoli portatori di interesse individuati attraverso la “Mappatura degli Stakeholder”, è un passaggio essenziale per comprendere quali attori e quali temi sono da considerare prioritari rispetto alla strategia di business dell’azienda; ciò significa che l’analisi qualitativa e quantitativa degli aspetti di rilevanza dei topics legati alle relazioni con gli stakeholders è realizzata attraverso un processo di *Materiality Assessment* (Analisi della Rilevanza), mediante il quale si ottiene una classificazione dei temi e degli attori in base alla priorità/importanza in termini di interesse nel breve o lungo periodo. L’Analisi di Materialità viene realizzata confrontando le aspettative dei gruppi di Stakeholder esterni rispetto alle opportunità/priorità di business che riguardano la strategia aziendale.
- d. **Social Statement** → Rappresenta l’elemento centrale del Progetto CSR-SC; progetto che è stato avviato nel 2002 dal Ministero del Welfare, trae origine dal crescente impegno della comunità internazionale all’adozione di comportamenti etici ed eco-compatibili da parte delle imprese.

E’ uno strumento volontario in grado di guidare le imprese nell’attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali attraverso modalità di rilevazione standard.

Il modello di *Social Statement* predisposto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali si compone di due parti fondamentali:

- Scheda Anagrafica: la quale fornisce una “fotografia” dell’impresa mettendo a fuoco le sue caratteristiche generali.
- Set di Indicatori: misura che, attraverso una semplificazione delle realtà, permette all’impresa di raccogliere le informazioni.

## **CAP 2 Evoluzione ed Applicazione della CSR**

La Responsabilità Sociale dell’Impresa (RSI) si rivolge principalmente alle imprese.

Per impresa s’intende l’azione svolta dell’imprenditore per far funzionare l’azienda al fine di produrre beni e servizi destinabili alla vendita e da cui trarre profitto. L’azienda, nello svolgimento della sua attività, deve essere in grado di soddisfare due grandi categorie di interessi: quello della profittabilità e quello di rispondenza alle esigenze dei diversi stakeholders con cui interagisce continuamente.

Gli stakeholders sono intesi come quei soggetti senza il cui supporto l’impresa non è in grado di sopravvivere. Infatti, in quest’ottica, essi diventano elementi chiave del processo di gestione strategica dell’impresa e quindi interlocutori privilegiati di questa. L’impresa è tenuta a valutare le loro esigenze, le loro aspettative e i loro obiettivi.

Freeman, il quale per primo nel 1984 definì il concetto di stakeholder, li suddivise in quattro categorie: interni, esterni, primari e secondari.

Tutti gli elementi che compongono l’impresa operano con un unico obiettivo cioè la realizzazione di beni economici mirati alla soddisfazione dei bisogni materiali dell’uomo, mezzo attraverso il quale si crea profitto per l’impresa stessa. Pertanto, per rendere compatibili le aspettative di coloro che, essendo portatori di interesse specifici (di capitale finanziario, sociale, etc...) cooperano con l’impresa per la creazione di valore, occorre adottare un modello di *governance* allargata e ciò che comunemente viene definito un comportamento dell’impresa “socialmente responsabile”.

A seguito di un articolo pubblicato dal Corriere della Sera in data 23/01/2018 sulla sezione web “**Buone Notizie- L’impresa del bene**” (sezione della predetta testata giornalistica la quale racconta storie del “Terzo Settore”), si identificano quegli enti che operano e si collocano in determinati settori, ma non riconducibili né al mercato né allo Stato; essi sono una realtà sociale, economica e culturale in continua evoluzione.

Un criterio per capire quanto le aziende si sforzino nel perseguire obiettivi di Responsabilità Sociale è quello di valutare il coinvolgimento non soltanto dei CSR manager (che di lavoro fanno questo), ma anche degli altri dirigenti. Le aziende, in genere, danno ai dipendenti obiettivi di business e legano la retribuzione variabile a un meccanismo chiamato “*Management by Objectives*” (*MBO*) determinato in funzione del raggiungimento di risultati economici: ci si è chiesti, perché non dare a livello individuale obiettivi sociali e ambientali per incentivare i manager a raggiungere risultati anche in questi campi?

Pertanto, a dicembre 2017 “Buone Notizie- L’impresa del bene” ha condotto un’inchiesta contattando le 40 società quotate sul listino principale di Piazza Affari (il Ftse Mib) per verificare se questo avvenisse anche in Italia o meno. Ponendo due domande: “i vostri top manager hanno obiettivi legati alla CSR/sostenibilità?”. “Se sì, i risultati legati a tali obiettivi sono presi in considerazione nei criteri utilizzati per assegnare i bonus e/o la parte variabile del compenso?”. Dalle risposte, emerge che 23 hanno dato ai manager obiettivi di CSR o di sostenibilità e, tra queste, 20 prendono in considerazione tali obiettivi per assegnare parte del compenso variabile.

Un esempio è rappresentato da Eni che, nell’ambito dei Piani di Performance collegati al sistema di incentivazione variabile, ha introdotto obiettivi di sostenibilità focalizzati sulla sicurezza delle persone, l’ambiente e lo sviluppo delle comunità locali nei Paesi in cui è presente.

Mentre nel settore bancario, le banche dedicano attenzione alla responsabilità sociale d’impresa come ulteriore leva di innovazione e di sviluppo per competere al meglio sul mercato nel medio e lungo periodo.

Nel complesso, i gruppi bancari italiani evidenziano particolare attenzione ai sistemi di certificazione sociale ed ambientale, che sono presenti in oltre il 70% degli istituti, quelle più utilizzate sono: ISO14001, EMAS, OHSAS18001.

Inoltre, passaggio fondamentale nel processo di inserimento della CSR nell’approccio strategico delle banche è anche quello della mappatura degli stakeholder di riferimento, effettuata nel 77% dei casi.

### **CAP 3 Campione di riferimento**

Come campione per la ricerca sono stati scelti quattro gruppi bancari italiani, rispettivamente: Banco BPM, UBI Banca, UniCredit e Mediobanca.

Di questi quattro gruppi tutti, a parte UBI Banca che ha un modello gestionale di tipo “dualistico”, hanno il modello di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, anche Banco BPM, pur essendo quest’ultimo di nuova costituzione (nato il 1° gennaio 2017 dalla fusione di Banco Popolare e Banco Popolare di Milano).

Per quanto riguarda la governance di sostenibilità è stata affidata per:

- Banco BPM → al comitato per il Controllo Interno e Rischi;
- UBI Banca → ad un apposito CSR Manager del Gruppo;
- UniCredit → al Comitato Corporate Governance, Nomination and Sustainability con il compito di supervisionare le tematiche di sostenibilità le quali la gestione se ne occupa il GESC (Group Environmental and Social Council);
- Mediobanca → se ne occupa l’Amministratore Delegato che presiede il Comitato CSR.

al fine di assolvere agli obblighi previsti dagli articoli 3 e 4 del Decreto Legislativo 254/2016, che ha recepito in Italia la Direttiva Europea 2014/95/UE. Il Bilancio è inoltre parte del percorso virtuoso di adeguamento a quanto previsto dagli Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario della Commissione Europea, al fine di fornire un’informativa non finanziaria sempre più utile alla comprensione del business.

Le linee guida adottate per la redazione delle informazioni di sostenibilità del Bilancio Integrato 2017, incluso il suo Supplemento, sono le "G4 Sustainability Reporting Guidelines" e la "Financial Services Sector Disclosures", entrambe pubblicate a maggio del 2013 dal Global Reporting Initiative (GRI). Sono stati inoltre considerati come framework di reporting i principi guida dell'International <IR> Framework, pubblicato nel dicembre 2013 dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

Nulla da dire per tutti e quattro i gruppi, in quanto hanno assolto appieno gli obblighi imposti dal nuovo Decreto Legislativo secondo le predette linee guida. Le DNF dei gruppi sono molto simili se non nella forma ma nel contenuto, in quanto - operando nel settore bancario - le operazioni e le problematiche di CSR che possono porre in essere/risolvere sono le stesse, e comune a tutti e quattro i gruppi.

Menzione speciale va fatta ad UniCredit che già dal 2003 aveva creato UniCredit Foundation, Fondazione corporate non profit di UniCredit quale ulteriore testimonianza dell'impegno del Gruppo stesso nella promozione di un complesso sistema di valori che sono alla base della sua identità aziendale.

La Fondazione concorre al rafforzamento del capitale sociale e reputazionale.

Altro punto di incontro comune a tutti e quattro i gruppi è il riconoscimento degli stakeholder, in quanto per le aziende bancarie, gli stessi, sono sempre più o meno simili (ad es. clienti, fornitori, investitori e azionisti, organizzazioni pubbliche etc...) ed essi sono fondamentali per effettuare, attraverso il loro ascolto, l'analisi della materialità e di conseguenza le tematiche rilevanti.

Quest'ultime, anche se il tipo di stakeholder a cui si chiede sono gli stessi, variano in relazione al tipo di persona. Infatti, ad es. per Mediobanca gli stakeholder hanno scelto come tematica sociale più rilevante la "trasparenza delle informazioni riguardanti prodotti e servizi". Mentre, facendo un altro esempio per gli stakeholder di Banco BPM, assume maggiore rilevanza il: "sostegno all'imprenditoria e alle persone".

Per cui vero è che gli stakeholder sono più o meno simili, ma è anche vero che dipende dal tipo di stakeholder inteso come cliente, persona, etc...

Tematica certamente rilevante per tutti e quattro i gruppi è l'impegno per l'ambiente attraverso la preservazione del loro capitale naturale, in quanto anche se non possono fare più di un'azienda che opera nel settore energetico, le società si impegnano come meglio possono, attraverso - una fra tutte - la riduzione dei consumi di energia e delle materie prime utilizzate (carta, toner, etc...), anche, grazie all'affidamento di questi compiti a comitati o a persone specializzate (ad es. Energy Manager di UBI Banca).

La riduzione di questi consumi comporta anche dei benefici all'azienda in quanto si tramuta in minor costi per la stessa.

Menzione speciale va fatta per il gruppo UniCredit e UBI Banca, in quanto i due non solo hanno un maggior quantitativo di materiale pubblico sui loro siti, ma sono anche le due società che, ad avviso di scrive, fanno di più. A dimostrazione di ciò: UniCredit ha creato una *corporate foundation* slegata dal Gruppo se non da un punto di vista

finanziario, ma da un punto di vista decisionale, in quanto indipendente, con il cui scopo è contribuire alla crescita delle comunità in cui opera, favorendo i processi di coesione sociale nel quadro complesso di squilibri, bisogni e trasformazioni che caratterizzano la società attuale, obiettivi che intende perseguire anche grazie a vari progetti (es. Cultura e Solidarietà, Imprenditorialità e Innovazione Sociale, etc...); mentre UBI Banca, a parte un'analisi molto dettagliata dei suoi temi rilevanti e come intende risolverli - politica che ha molto colpito l'autore della presente tesi - è quella sulle controparti che svolgono attività connesse ai settori delle armi e dei materiali di armamento. Essa vieta di intrattenere rapporti con società coinvolte nella produzione, sviluppo, stoccaggio, commercializzazione e/o vendita di armi di distruzione di massa e altre armi cosiddette "controverse" (es. mine) e prevede un regime autorizzativo, sottoposto a rigorosi controlli, per le operazioni di commercio internazionale di armi. La policy si applica a tutte le attività del Gruppo- con l'eccezione dell'*asset management* i cui panieri di investimento sono definiti attraverso il riferimento a benchmark di mercato e quindi non possono prevedere specifici screening tematici- e prevede una periodica valutazione dei Paesi esteri di destinazione o provenienza delle armi.

Inoltre, entrambi i gruppi hanno appoggiato sin dalle origini al *Carbon Disclosure Project*, iniziativa che promuove l'impegno delle grandi imprese a rendere pubblici i rischi per le loro attività connesse al cambiamento climatico.

Quindi, secondo un'analisi dello scrivente, questi due gruppi sembrerebbero socialmente più performanti rispetto agli altri due.

#### **CAP 4 Ricerca**

La Performance, in senso generico, è la misurazione della prestazione, del rendimento nella realizzazione concreta di un'attività, di un comportamento, di una situazione determinata.

Pertanto, per confrontare le performance aziendali con quelle sociali del campione di riferimento si è proceduto prima con il calcolo di quelle aziendali e poi con quelle sociali.

1. Aziendali → Per calcolare le predette performance, si è proceduto con il calcolo e l'analisi dei seguenti indici di bilancio, espressivi, non solo della gestione caratteristica di un'azienda, ma anche di una gestione propriamente bancaria. In tal modo, si è cercato di comprendere anche quale tra questi gruppi bancari, scelti come campione di riferimento, sia il più performante.

- ROA (Return on assets), rapporto utilizzato per misurare la capacità di reddito delle banche e delle compagnie di assicurazioni in funzione dei capitali impiegati;
- ROE (Return on equity), Indice di redditività del capitale proprio, è un indicatore di estrema sintesi della performance aziendale, poiché misura il risultato economico destinato a remunerare gli azionisti;
- Rote (Return on tangible equity), è un indicatore che misura la redditività operativa di una banca; con l'esclusione di attività intangibili (come l'avviamento) dal calcolo fa sì che esso meglio riflette la reale profittabilità operativa di una banca.

- Cost/Income, si intende il rapporto tra costi operativi ed è uno dei principali indicatori dell'efficienza gestionale della banca.

La prima questione che balza agli occhi di chi legge i risultati è che gli anzidetti relativi al 2016 di Banco BPM, UniCredit e UBI Banca sono negativi.

I predetti risultati sono dovuti al fatto che tutti e tre i gruppi nel periodo di riferimento non hanno prodotto utili, ma, al contrario, perdite.

Si può notare, infatti, come evidenziato, che le perdite, al relativo anno, sono da attribuire alle ingenti rettifiche effettuate dai gruppi, in quanto gli altri valori hanno una "certa continuità". Pertanto, il motivo per cui ci si trova una perdita di esercizio è da attribuire alle "rettifiche" in conto economico.

Mentre le motivazioni per cui sono state operate queste rettifiche possono essere molteplici.

Una fra tutte, comune a tutti e tre i Gruppi, può essere dovuta al Fondo Atlante: al fine di rendere più agevole la comprensione, è necessario spiegare di cosa si tratta.

Trattasi di un fondo alternativo di investimento formalmente privato, nato sotto impulso del governo italiano per intervenire nelle crisi bancarie, provocate dalla grossa quantità di crediti deteriorati detenuti dagli istituti, sostenendo la loro ricapitalizzazione e rilevando i crediti in sofferenza. La costituzione del fondo è stata annunciata nell'aprile 2016 suscitando reazioni positive, tra gli altri, anche dal Fondo monetario internazionale.

La dotazione iniziale ammontava a 4,250 miliardi di euro sottoscritti da banche, Fondazioni bancarie, assicurazioni, Enti previdenziali e Cassa Depositi e Prestiti. L'Unione europea, chiamata a vigilare affinché non intervenissero aiuti di Stato, ha acconsentito alla partecipazione di CdP che, pur disponendo di capitale pubblico, è formalmente un ente privato.

La partecipazione al fondo Atlante è costata oltre un miliardo al sistema bancario italiano in termini di svalutazioni iscritte nei bilanci 2016 degli istituti. Complessivamente, secondo quanto ricostruito da Radiocor Plus, le rettifiche effettuate dalle prime 12 banche italiane che hanno aderito ad Atlante sono pari a 1,01 miliardi, contro gli 1,98 miliardi effettivamente versati al fondo al 31 dicembre dello scorso anno (circa l'80% dei 2,45 miliardi di impegno complessivo dichiarato dai principali istituti). A meno di un anno dalla nascita del fondo, la svalutazione media è stata quindi del 51,2% delle somme effettivamente versate. Come si evince dal relativo conto economico, UniCredit è stata di gran lunga la banca più "severa", che ha ridotto il valore della propria partecipazione in Atlante di 547 milioni (più di metà delle rettifiche totali), ovvero del 79,7%, a 139 milioni (da 686). Al netto di UniCredit, la svalutazione media effettuata dalle altre 11 banche è stata del 37,8%. Le svalutazioni effettuate dalle banche, dopo UniCredit la banca ad avere iscritto la rettifica più corposa in relazione all'investimento è stata Banco Bpm (-59,8 milioni, ovvero -49,1% rispetto ai 121,7 milioni versati) seguito da UBI Banca (-73 milioni, -45% rispetto ai 162,2 versati).

Una considerazione che è opportuno fare per Banco BPM è che non solo si registra un'importante variazione in positivo dei dati, ma si nota anche che presenta gli indici migliori nel 2017 (ad es. ROA e ROE).

C'è da dire che questi dati, del 2017, che “sembrano” essere i migliori, a parere di chi scrive, sono solo “fumo negli occhi”, in quanto il Gruppo stesso ha affrontato, nel corso del 2016, non solo pesanti svalutazioni, vuoi per Atlante, vuoi per altri motivi di natura gestionale, ma anche, fatto principale, un'importante fusione che ha destabilizzato non poco gli aspetti patrimoniali ed economici del Gruppo. Quindi, è opportuno ritenere questi dati “anomali”, in quanto vi sono stati vari eventi che hanno influenzato sia in negativo che in positivo l'andamento della società negli ultimi due anni.

Nulla quaestio invece per la situazione di Mediobanca che, in questi periodi, può essere anche dovuta alla mancata adesione al fondo Atlante: infatti, non ha registrato perdite, ma anzi utili che sono andati a migliorare la condizione aziendale e, in particolar modo, si rileva una lieve ma costante crescita, soprattutto negli ultimi anni, come si evince anche dal grafico sottostante riguardante le variazioni degli indici.

Allo stato attuale, sembra essere la più performante, in modo da avvalorare la tesi in cui anche se vi è il basso *Cost/Income ratio* (ossia il 45,60% nel 2017) - indice che esprime l'efficienza gestionale delle banche, ciò sta a significare che, nonostante sia lievemente aumentato rispetto al 2016 (43,20%), hanno alti proventi e bassi costi.

2. Sociali → Per calcolare le performance sociali, si è utilizzato il rating dello *Standard Ethics Italian Bank Index* relativo ai periodi 2017, 2016 e 2015 (ove possibile).

Come emerge dai risultati, UniCredit, secondo la società britannica di rating, da maggiore peso alla CSR tanto che il suo rating nel 2017 si è confermato al “EE+” con un peso del 6,01%.

Gli altri Gruppi, invece, hanno avuto nel corso del periodo di riferimento un andamento costante; mentre, dato interessante lo si ha per Mediobanca che tra il 2015 e il 2016 ha registrato una crescita, passando da un “E+” con peso del 1,45% ad un “EE-” con peso del 3,00%.

Infine, per Banco BPM si è potuto attingere solamente ai dati relativi agli esercizi 2016 e 2017, in quanto è una società di nuova costituzione.

Per verificare se vi possa essere qualche tipo di impatto ci si è posti delle ipotesi, ma la premessa che va fatta prima di iniziare l'analisi è che: per rappresentare le performance aziendali si è optato per il Rote, in quanto, come detto in precedenza, esso meglio esprime la redditività operativa di una banca; mentre per rappresentare le performance sociali si è optato per il SER del Standard Ethics Italian Banks Index.

Hp1: le imprese che assegnano ai propri top manager bonus e/o la parte variabile del compenso al raggiungimento di obiettivi di CSR dovrebbero avere un rating etico più elevato.

Hp2: le imprese con un più alto rating etico nel 2017 dovrebbero avere un Rote più elevato relativo allo stesso periodo.

Hp3: potrebbe esistere una sorta di correlazione tra le performance sociali e le performance aziendali, ossia mettendo a confronto le predette performance l'indice  $\rho$  dovrebbe essere diverso da 0.

Hp4: partendo dal presupposto che  $\rho \neq 0$ , le imprese del campione di riferimento quando investono in CSR dovrebbero avere un aumento diretto delle performance aziendali, ovvero all'aumentare di X si dovrebbe riscontrare un aumento diretto di Y, ossia un  $\beta > 0$ .

### Svolgimento

#### Risp1:

Per verificare la prima ipotesi si è provveduto al confronto di due tipi di dati:

1. quelli derivanti dall'indagine condotta da Fausta Chiesa nel dicembre 2017
2. il rating etico del campione di riferimento per il 2017

Innanzitutto, raccolti i dati, si è proceduto nel mettere in "classifica" il predetto campione di riferimento, rispettivamente da quello con il rating più elevato a quello meno elevato; dopo di che, si è fatta una distinzione tra quali gruppi remunerano il Top Management, se lo stesso raggiunge obiettivi di CSR o meno.

Come si può notare, nonostante il Gruppo UniCredit SpA non "paghi" i suoi manager se raggiungono obiettivi di CSR, esso ha il rating etico più elevato. Ciò vuol dire che non conta solo metterli in "busta paga" per raggiungere e "fare" obiettivi di CSR, ma c'è bisogno anche di altri determinanti che spingano i manager e tutto il personale dipendente, in quanto ogni singola risorsa è importante nel sistema impresa, verso il raggiungimento di tali obiettivi.

Di converso, c'è da dire che al secondo posto, con un buon punteggio di "EE", c'è UBI Banca SpA. Come si può notare, il gruppo remunera il proprio Top Management se raggiungono gli obiettivi di CSR.

In base al campione di riferimento, la risposta è negativa, ma non completamente, in quanto si può affermare che mettere gli obiettivi in "busta paga" può essere un buon modo per iniziare a muoversi per il raggiungimento di questi, ma non la soluzione.

#### Risp2:

Per rispondere alla seconda ipotesi, avendo già tutti i dati relativi al 2017, si è proceduto stilando due classifiche.

La (1) è la classifica stilata in base al rating etico, e come già visto in precedenza la società con un più alto rating nel 2017 è UniCredit.

Mentre la (2) è quella stilata in base al Rote, indice espressivo in questa ricerca delle performance aziendali, e come si può notare la prima in questa classifica è Banco BPM che nella (1) si trova al terzo/quarto posto.

Come detto ampiamente in precedenza, bisogna sempre considerare che i dati di Banco BPM sono leggermente falsati in positivo nel 2017, in quanto vi sono stati fatti di gestione che hanno alterato i fatti gestionali e patrimoniali del Gruppo stesso.

Quindi, paradossalmente, se non si considera “l’anomalia” di Banco BPM, si può notare che al secondo posto vi è proprio UniCredit.

Questo fa intendere che ci potrebbe essere qualche tipo di relazione tra le due performance, considerando anche che in entrambe le classifiche Mediobanca è allo stesso posto.

### Risp3:

Per dare risposta alla terza ipotesi si è proceduto mediante il metodo della CORRELAZIONE LINEARE ed il suo  $\rho$  = indice di correlazione di Pearson → che esprime un’eventuale relazione di linearità tra due variabili X e Y. Esso assume valori  $-1 < \rho < 1$ , più è positivo, più le variabili sono correlate positivamente; viceversa, più è negativo più le variabili sono correlate negativamente. Nel caso in cui  $\rho=0$  le variabili sono incorrelate.

Usando le regole dell’analisi statistica si è posta come variabile indipendente X il peso del rating di Standard Ethics, mentre come variabile dipendente Y si è posto il Rote, l’indice per mezzo il quale si calcola la redditività operativa di una banca.

Inoltre, grazie alla funzione “PEARSON” di Excel si è trovato l’indice per ciascun gruppo del campione.

Come si evince dai risultati, questa terza ipotesi è stata confermata, in quanto tutti e quattro i gruppi hanno una  $\rho \neq 0$ . Tuttavia, non necessariamente positiva, e si può affermare che, prendendo a riferimento queste variabili, esista qualche tipo di relazione tra performance sociali e performance aziendali. C’è da dire che per i Gruppi: Banco BPM, UBI Banca e UniCredit, le performance aziendali sono “anormali” rispetto ai precedenti periodi in quanto, nel corso del 2016, ci sono state, da parte dei predetti Gruppi, delle pesanti svalutazioni di crediti che hanno influenzato le predette performance.

### Risp4:

Tenendo fermi i precedenti dati e risultati per confrontare le performance aziendali con quelle sociali, si è proceduto utilizzando il metodo della REGRESSIONE LINEARE SEMPLICE, il quale è allo studio di come varia, in media, il carattere Dipendente al variare di quello Indipendente.

In genere, con X si indica la variabile Indipendente (anche detta antecedente) e con la Y quella Dipendente (detta anche conseguente).

Quindi, lo studio della regressione consiste nel determinare una funzione che esprime, nel modo migliore, il legame tra il carattere antecedente X e quello conseguente Y.

Quasi sempre viene scelta la retta, detta anche “RETTA DI REGRESSIONE”:

con funzione →  $y = \alpha + \beta x$  dove:

- $\alpha$ , è l’intercetta

- $\beta$ , coefficiente angolare

tali parametri si devono opportunamente trovare.

Il calcolo dei parametri  $\alpha$  e  $\beta$  viene effettuato attraverso il “METODO DEI MINIMI QUADRATI”.

In quest’analisi, assume estrema rilevanza il parametro  $\beta$ , ossia il coefficiente angolare o di regressione. Esso esprime di quanto varia in media il carattere Y al variare di un’un’unità di X.

Infatti se:

- $\beta > 0$ , il carattere Y aumenta in media all’aumentare del carattere X;
- $\beta = 0$ , il carattere Y è indipendente in media dal carattere X;
- $\beta < 0$ , il carattere Y diminuisce in media all’aumentare del carattere X.

Infine, si calcola anche:  $R^2$  = l’indice di determinazione → Tale indice determina la bontà di adattamento del modello matematico ad un fenomeno reale. E’ compreso  $0 < R^2 < 1$ . Più tende ad 1, più è concentrato, ossia che le previsioni sono più attendibili; viceversa, più tende a 0 meno le previsioni sono attendibili.

Pertanto, partendo dai dati della Ris3 si è proceduto, mediante il software *Excel*, nel calcolo della funzione di regressione ed il relativo  $R^2$  grazie a questo si può trovare la soluzione al quesito numero 4.

In base ai risultati trovati appena il 25% dei  $\beta > 0$ , l’aumento delle performance sociali non comporta necessariamente in tutte le realtà aziendali un aumento diretto delle performance.

Si sottolinea che il risultato più importante, ad avviso di chi scrive, è quello di Mediobanca, in quanto tra il campione di riferimento utilizzato per l’analisi è l’unico gruppo a non aver avuto nel corso del 2016 pesanti svalutazioni che hanno influenzato le performance aziendali. Il risultato è interessante perchè non solo il  $\beta$  è maggiore di 0, positivo, per cui avvalorata la tesi, ma ha un  $R^2 = 67,65\%$  che è abbastanza elevato.

Come già detto in precedenza, si evidenzia che un aumento delle performance sociali non comporta necessariamente un aumento delle performance aziendali, ma si potrebbe ipotizzare, che in caso di normale amministrazione, ossia senza eventi “particolari” (come le svalutazioni dovute al fondo Atlante nel 2016) che possano intaccare il regolare andamento aziendale, ci potrebbe essere un aumento delle performance aziendali a seguito dell’aumento di quelle sociali.

## CONCLUSIONI

A seguito degli studi effettuati e dalle ricerche condotte, si perviene alle seguenti possibili conclusioni: ossia che esiste una “sorta” di relazione tra le performance economico-finanziarie e quelle sociali, ma si deve registrare che, purtroppo, dato che o non si attribuisce il giusto valore alla CSR o, magari, non è ancora abbastanza condivisa e disciplinata, il calcolo non può essere effettuato in maniera oggettiva (ossia si investe X in CSR ci si ritrova Y in bilancio).