



L'impatto dell'obbligo di rendicontare le informazioni non finanziarie sui board e la governance

Un'importante leva di cambiamento che influenzerà non solo le società quotate, ma anche le imprese di minore dimensione.

DI LIVIA PIERMATTEI E PATRIZIA GIANGUALANO

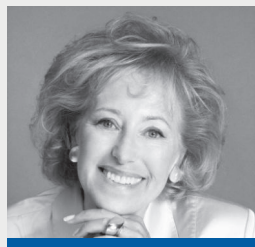
Le conseguenze dell'obbligo di rendicontare elementi non finanziari per le aziende di grandi dimensioni (Decreto 254/17) non si limitano alla corretta redazione e pubblicazione delle dichiarazioni sui temi non finanziari, ma si estendono a cambiamenti nella governance e nel ruolo e comportamenti agiti nei Consigli di Amministrazione e nelle aziende. La normativa, come noto, pur

adottando un approccio flessibile (*comply or explain*), prevede importanti responsabilità in capo agli amministratori, nonché uno specifico apparato sanzionatorio che ha individuato nella Consob l'autorità delegata a vigilare sul rispetto di tali norme.

L'obbligo di rendicontazione, come sottolinea Assonime nella circolare n.13 del 12 giugno 2017, «non si limita a imporre obblighi informativi sul modello organizzativo e sull'impatto dell'attività posta in essere dalla società, ma riguarda anche una valu-

La dichiarazione non finanziaria e le sfide della sostenibilità

Intervista a Letizia Moratti, Presidente del Consiglio di Gestione di UBI Banca



Il decreto 254/16 ha introdotto per aziende di grandi dimensioni l'obbligo di rendicontazione in materia di responsabilità sociale e sostenibilità. Come il nuovo decreto potrà rafforzare l'impegno del vostro Gruppo?

Ubi si occupa di responsabilità e sostenibilità da parecchi anni e siamo convinti che il nuovo decreto rafforzerà la nostra comunicazione su tali tematiche che comunque già da tempo sono evidenti nel nostro rapporto con il territorio e ben rappresentate nel nostro Bilancio Sociale. Il Gruppo UBI Banca ha sempre considerato prioritaria la valorizzazione delle proprie persone, del territorio e delle comunità nelle quali opera e ha fatto del dialogo con i propri stakeholder il driver principale della sua strategia industriale. All'interno del Gruppo UBI sono state avviate procedure e strumenti fortemente integrati che permettono a tutta la struttura di essere vicina alle esigenze dei propri dipendenti, dei clienti e degli azionisti e rispettare l'ambiente nel quale la banca opera.

Cosa ha già fatto UBI Banca nell'ambito della responsabilità sociale?

A partire dal nuovo piano strategico, fra le varie iniziative, è stata creata una divisione UBI Comunità che, nell'ambito della struttura commerciale della banca, si rivolge al mondo del terzo settore laico e

religioso, e ha l'obiettivo di avviare rapporti di collaborazione/partnership con organizzazioni caratterizzate da ampia base associativa e positivamente riconosciute presso le proprie comunità di riferimento in virtù del ruolo svolto nel rispondere ai bisogni sociali, a sostegno dello sviluppo della loro attività lungo un percorso di innovazione e di crescita sostenibile. Le cooperazioni con il territorio sono i valori che accomunano l'identità di UBI Banca e sono declinati nella capacità di ascolto e collaborazione con le diverse comunità e realtà di riferimento. A partire dai territori di più forte radicamento, il Gruppo UBI si è impegnato a sostenere lo sviluppo di eccellenze sociali ed economiche che creano valore per la società e accrescono l'economia del bene comune.

Anche dal punto di vista interno abbiamo avviato importanti programmi specifici di welfare e iniziative per il sostegno ai dipendenti con problemi familiari e bambini piccoli. Sono stati realizzati asili nido aziendali a Bergamo, Brescia e Milano e puntiamo ad aprirne in ogni sede di UBI Banca. Siamo compatti nel contrasto alle disuguaglianze sociali con azioni di dilazione o sospensione del pagamento delle rate di mutuo con particolare attenzione ai lavoratori atipici e ai giovani. Per quanto riguarda la parità di genere, un dato spicca sopra a tutti: il 53% delle nuove assunzioni riguarda le donne, che compongono quasi il 40% dell'intero organico, un trend interessante già oggi oltre la

tazione dei principali rischi nonché l'indicazione delle politiche adottate dall'impresa in campo ambientale, sociale, del personale, del rispetto dei diritti umani e della lotta alla corruzione». L'obiettivo è quello di favorire, a tutti i livelli, la diffusione delle informazioni non finanziarie quale stimolo per la **crescita complessiva del sistema economico** volto ad aumentare la consapevolezza delle responsabilità dell'impresa anche relativamente agli impatti dell'attività sulla Comunità. Anche se la norma si rivolge a società quo-

tate, banche e imprese di assicurazione/riassicurazione che hanno raggiunto dimensioni importanti e già si attengono in modi diversi a tali disposizioni, esistono degli elementi di novità rispetto alla normativa europea (quali la **dichiarazione volontaria conforme**) che la rendono particolarmente interessante per le aziende medio-piccole che intendono rivolgersi a finanziatori e investitori che attraverso tali informazioni possono effettuare una valutazione complessiva **dei loro modelli di business ai fini delle decisioni di investimento**.

media nazionale. Ricordo inoltre che il 50% della prima linea operativa del gruppo è composta da donne. In UBI Banca abbiamo anche un rigoroso impegno in merito ai diritti umani e all'applicazione di adeguate misure anticorruzione e usura. Nella lotta alla corruzione l'Italia è al 60° posto su 176 Paesi. UBI Banca risponde con un codice etico, un codice di comportamento e un regolamento delle spese assolutamente outstanding che ci garantisce concretezza e fermezza.

È possibile, secondo Lei, che le politiche etiche e di equità, sostenibilità e anticorruzione si rivelino vincenti dal punto di vista economico?

Più che possibile, è certo. Il mercato ha assunto nuove prospettive e vale assolutamente la pena di presidiarle. Abbiamo verificato che gli investimenti di tipo sociale danno rendimento assolutamente in linea e a volte anche superiori agli investimenti nelle altre asset class. Al proposito abbiamo anche studiato dei prodotti (i social bond) che offrono ai sottoscrittori l'opportunità di ottenere un rendimento di mercato sull'investimento allineato ad iniziative analoghe e nello stesso tempo in grado di contribuire al sostegno di iniziative di rilevante valenza sociale promosse da enti del terzo settore. Dal 2012, anno di lancio del primo social bond, il Gruppo Ubi ha collocato 87 emissioni, per oltre 950 milioni di euro, a cui corrispondono liberalità per oltre 4,5 milioni di euro, oltre

la messa a disposizione di plafond di finanziamenti per oltre 20 milioni di euro. Più di 34.000 i clienti di UBI che hanno sottoscritto questi prestiti obbligazionari.

A verifica della bontà delle iniziative abbiamo anche introdotto lo SROI quale strumento per la misurazione dell'impatto sociale dei progetti sostenuti. Siamo convinti che con queste iniziative saremo anche sempre più vicini alle esigenze dei millennials sempre più orientati ad investimenti etici e sostenibili.

C'è un punto di orgoglio che vuole raccontare?

Voglio soffermarmi sul valore della formazione e su come UBI Banca sia impegnata in essa, oltre che verso i collaboratori, mediante la formazione interna, anche verso l'esterno (clienti, studenti e corpo docente) a vantaggio dello sviluppo di una cultura finanziaria che possa consapevolmente aiutare nelle scelte di investimento e di risparmio.

Per questo obiettivo UBI Banca nell'ultimo biennio, attraverso uno specifico programma formativo che ha visto la partecipazione dei propri dipendenti come attori primari, ha contribuito a formare oltre 20.000 studenti, con i rispettivi docenti, in venti provincie e, solo nel 2017, erogato più di 15.000 giornate-uomo di formazione, corrispondenti ad oltre centodiecimila ore, sulla normativa Mifid II per tenere aggiornate le conoscenze che consentono di salvaguardare e gestire al meglio i patrimoni dei clienti.

Le nuove regole della sostenibilità

Intervista di Cristina Capece a Richard Howitt

La pubblicazione del Decreto Legislativo 254/2016 sulla Gazzetta Ufficiale sancisce l'avvento in Italia di una regolamentazione che garantirà una diffusione più trasparente delle informazioni legate agli impatti sociali e ambientali dell'attività aziendale, al rispetto dei diritti umani e alle politiche dei CdA in materia di diversità. Insomma, essere sostenibili non è più una scelta ma un dovere. Queste tematiche sono state approfondite nella conferenza (che si è tenuta a Milano il 25 ottobre scorso) "Il D.Lgs. N° 254/2016: interpretazioni, applicazioni e sviluppi dell'informativa non-finanziaria in Italia e in Europa", organizzata da Deloitte e dal Network Italiano Business Reporting (NIBR). Tra i relatori anche Richard Howitt, CEO dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) che come Membro del Parlamento Europeo è stato il *key architect* della direttiva europea sulle informazioni non finanziarie, definita una delle più grandi trasformazioni al mondo in tema di *corporate disclosure*. In questa intervista Howitt fa il punto sull'utilizzo del bilancio integrato e approfondisce le implicazioni che questo decreto avrà sulle imprese.



Ad oggi quanto è diffuso l'utilizzo del rapporto integrato? E da quale tipologia di azienda è maggiormente adottato?

L'uso del rapporto integrato è oggi molto comune nel mondo e il messaggio importante che vorrei trasmettere è che siamo sulla strada giusta affinché diventi una norma globale. Negli ultimi anni sono stati fatti progressi enormi in questa direzione se pensiamo che oggi per 1.600 aziende l'utilizzo del rapporto integrato è consuetudine.

Una delle priorità dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) è quella di diffondere a livello globale l'uso del rapporto integrato e per fare ciò è indispensabile portare a bordo le grosse multinazionali che adottando per prime questa pratica danno un segnale forte al resto del mercato. Sensibilizzare le più grosse aziende di ogni Paese sull'uso del rapporto integrato è un modo efficace per indicare la strada a tutte le altre imprese di più piccole dimensioni. Uno degli obiettivi della mia visita di oggi è proprio quello di coinvolgere le aziende italiane e incoraggiarle nell'adozione del rapporto integrato. Nel prossimo futuro l'uso del rapporto integrato diventerà la norma globale e coinvolgerà in modo trasversale tutte le aziende di qualsiasi settore, dimensione e struttura. La Direttiva sulla comunicazione dei dati non finanziari è stata concepita in questo senso e rappresenta una grossa opportunità per l'Italia e tutta l'Europa per abbracciare questa pratica.

In quali Paesi è più diffuso l'uso del rapporto integrato?

L'Asia ha fatto molti progressi da questo punto di vi-

sta. L'uso del rapporto integrato è parecchio diffuso in Paesi come Giappone e Malesia. Ma anche in India, dove è adottato dalle prime cinque aziende del Paese e in Cina dove è utilizzato dal Ministero delle Finanze. Negli Stati Uniti mi pare significativo l'utilizzo del rapporto integrato tra le aziende tecnologiche della Silicon Valley. Nel sud America l'uso del rapporto integrato si sta sviluppando in Brasile e Argentina. Per quanto riguarda il continente africano, il Sud Africa è certamente il Paese in cui l'uso del rapporto integrato è più diventato una *leading practice*. Anche in Europa se ne fa un buon utilizzo, tra i Paesi più sensibili al tema ci sono il Regno Unito, la Francia e l'Olanda. In Italia ci sono già ottimi casi di utilizzo come dimostrato da Generali.

Come viene considerato l'uso del rapporto integrato dagli stakeholder?

La natura dei rischi sta cambiando a livello globale e riguarderà sempre più la sfera ambientale e demografica. La creazione di valore a lungo periodo passa attraverso questi temi, i più grandi investitori internazionali lo fanno e utilizzano i rapporti integrati per le loro decisioni di investimento. Le aziende devono capire l'importanza di questo strumento perché le informazioni di carattere non finanziario influiscono sulla reputazione dell'impresa e ne definiscono il valore. Gli stakeholder vogliono materiale conciso e reale, "less reporting" ma "better reporting".

In tutto il mondo si stanno facendo importanti progressi nell'adozione del rapporto integrato e la Direttiva sui dati non finanziari rappresenta una grande opportunità per incoraggiare le aziende italiane ed europee a seguire questa strada.

Come favorire la nascita di una nuova cultura aziendale

di Simone Chelini

Il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa molto spesso si concentra su come debbano essere regolati il Bilancio di Sostenibilità e le informazioni di carattere non-finanziario. Molti autorevoli commentatori sono convinti che il perimetro e i contenuti del bilancio di sostenibilità debbano essere indicati in modo puntuale da norme di legge. Generalmente le aziende e i loro azionisti, e in particolar modo quelli di controllo siano essi di maggioranza relativa o assoluta, sono di opinione opposta. Sostengono infatti che un rigido quadro normativo determinerebbe per le aziende un ulteriore appesantimento degli adempimenti amministrativi e dei costi relativi. Conseguentemente preferiscono che il bilancio di sostenibilità sia adottato su base volontaria anche se inserito in codici di condotta e di autodisciplina.

Personalmente ritengo che l'elemento fondamentale per un'adozione diffusa e sostanziale del bilancio di sostenibilità sia una rivoluzione culturale che ne promuova e divulghi i principi fondamentali arrivando anche a favorire lo sviluppo di nuovi modelli di business. La storia ci ha insegnato con numerosi esempi che, anche in presenza di norme ben definite e di un sistema di controllo accurato, la miopia economica e l'ossessiva ricerca dell'utile a ogni costo possono trovare un modo per aggirare le regole con effetti drammatici sul sistema economico e il benessere sociale. L'assurda allocazione del capitale durante la bolla internet e gli scandali finanziari dell'inizio del nuovo millennio sono stati seguiti da una lunga serie di processi conclusi con condanne esemplari. Paradossalmente, invece, la devastante crisi finanziaria del 2008 si è sviluppata all'interno del quadro regolamentare, che tuttavia non è stato in grado di prevenire il disastro finanziario delle proporzioni che conosciamo.

Il sistema è stato sull'orlo del baratro finanziario anche a causa della posizione egemone della teoria economica, prevalente sin dalla fine degli anni '70, che sosteneva come la ricerca della massimizzazione dell'utile fosse essa stessa benefica per il sistema nel suo complesso e che i costi in termini di mancata responsabilità sociale che ne derivavano dovessero essere considerati come marginali. Per salvare il sistema dal disastro si è dovuto ricorrere a misure economiche e finanziarie non conven-

zionali e di proporzioni senza precedenti. Va sottolineato peraltro come il giudizio sull'efficacia di tali misure debba necessariamente essere sospeso fino a quando i bilanci delle principali banche centrali, espansi di oltre quattro volte negli ultimi nove anni, non ritorneranno su livelli normali e maggiormente sostenibili senza che si inneschi una nuova profonda recessione.

Quali sono le lezioni della storia? Può un elemento di un sistema agire a prescindere dagli effetti che produce sul sistema stesso? Può un parassita sopravvivere al suo ospite? La risposta sembrerebbe ovvia. Tuttavia, e in modo sorprendentemente paradossale, ancora alcune aziende sostengono in modo convinto come la massimizzazione dell'utile costituisca l'unica regola da seguire per un'efficace ed efficiente gestione aziendale. Conseguentemente, l'utilità nei Consigli di amministrazione di competenze diverse rispetto alla specifica attività aziendale debba essere considerata nulla. Dove sarebbero oggi queste aziende senza la montagna di liquidità iniettata nel sistema nel tentativo di risolvere gli effetti devastanti di tale modo di pensare?

La diversità di competenze, comprese quelle sulla responsabilità sociale d'impresa, all'interno degli organi di direzione strategica delle aziende costituisce un valore fondamentale da diffondere per favorire il corretto sviluppo del sistema nel quale la società opera, che deve contribuire a migliorare nel suo stesso interesse. Come Comitato dei gestori di Assogestioni ci ispiriamo a questi valori nel processo di individuazione dei nostri candidati. Siamo inoltre decisi sostenitori dell'inserimento all'interno degli organi di direzione aziendale di forti competenze in ambito di responsabilità sociale d'impresa.

Fino a quando il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa non si concentrerà sulla diffusione del messaggio culturale che ciò che va a beneficio dell'ambiente, della comunità e di un governo d'impresa orientato alla sostenibilità aziendale nel lungo termine è utile per l'impresa stessa, discutere della volontarietà o dell'obbligatorietà del bilancio di sostenibilità è come guardare il dito invece che concentrarsi sulla luna.



Simone Chelini è coordinatore del Comitato dei gestori di Assogestioni.

Nedcommunity: un nuovo modello di leadership per consigli di amministrazione

Composizione	Cultura	Processi da integrare con informazioni non finanziarie
<p>Diversità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • genere, • background culturale, • demografia, • competenze e capacità • Per coprire anche ESG, crisi e turnaround, nuovi mercati, digital, media 	<p>Focus strategico e orientamento di lungo periodo</p> <p>Attenzione agli scenari e megatrend e attitudine “<i>oltre la compliance</i>”</p> <p>Connettività</p> <p>Comitati che lavorano insieme, capaci di cogliere e gestire le relazioni e connessioni tra tutte le forme di valore</p> <p>Attenzione agli stakeholder</p> <p>Ascolto degli stakeholder per cogliere sfide e opportunità di innovazione</p> <p>Collaborazione</p> <p>Relazioni informali e lavoro di squadra</p> <p>Apertura e inclusione</p> <p>Pensiero indipendente, fiducia, reciproco supporto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Governo degli stakeholder e reporting • ERM – Enterprise Risk Management • MBO e incentivazioni di lungo periodo • Board evaluation • Piani di successione • Integrated Reporting • Dichiarazioni di materialità dei Board • Induction e incontri off-site per analisi di scenario e envisioning delle strategie di lungo periodo

FONTE: NEDCOMMUNITY, ASSOCIAZIONE ITALIANA DEI CONSIGLIERI NON ESECUTIVI E INDIPENDENTI, 2017

Per studiare il ruolo del board nel nuovo contesto di riferimento, Nedcommunity nel 2015 ha costituito un Reflection Group il cui titolo è “Nuovi modelli di leadership per consiglieri di amministrazione”. Obiettivo del gruppo di lavoro è creare consapevolezza e progressivo coinvolgimento tra i consiglieri di amministrazione e i professionisti della governance sul ruolo guida del Board nella messa a punto e promozione in azienda di strategie di lungo periodo per integrare tutte le forme di valore (finanziarie e non finanziarie) nelle decisioni, nei comportamenti diffusi e nei processi dell’organizzazione. Un percorso di cambiamento della cultura dell’organizzazione definito *Integrated Thinking e Governance* che dovrebbe avere nei Consigli di amministrazione uno dei principali leader e vedere nella messa a punto dei report di

sostenibilità e integrati un importante strumento della trasformazione.

Come in tutti i processi di cambiamento, il primo passo è capire dove si intende andare e quanto distanti si è dall’obiettivo. Una ricerca condotta per il secondo anno consecutivo su un campione di 55 associati a Nedcommunity in Italia ha evidenziato dati non troppo confortanti:

- solo il 15% dei partecipanti alla ricerca ritiene che la Direttiva sulle informazioni non finanziarie potrà avere un impatto su ruolo dei Consigli e degli Indipendenti;
- il 57% dei partecipanti indica che il Consiglio cui partecipa non guida il processo di messa a punto delle strategie di lungo periodo e si limita a ratificare le proposte presentate dal management;

IMPARARE A PENSARE E AGIRE STRATEGIE DI LUNGO PERIODO IN UN'AZIENDA PRESUPPONE UN NUOVO MODO DI VALUTARE E INTEGRARE LE RELAZIONI TRA LE DIVERSE FORME DI CAPITALE

- solo nel 12% dei casi sono i Consigli a identificare gli obiettivi di lungo periodo integrandovi le dimensioni Ambientale, Sociale e di Governance (ESG).

La survey evidenzia che la strada da compiere perché i Board acquisiscano un ruolo di guida del cambiamento del modello di impresa è ancora lunga. Imparare a pensare e agire strategie di lungo periodo in un'azienda presuppone un nuovo modo di valutare e integrare consapevolmente le relazioni tra le diverse forme di capitale finanziario e non finanziario alla base della creazione di valore. Per farlo occorre un nuovo modello di leadership per i consigli di amministrazione che lavori su tre fronti (si veda il riquadro "NedCommunity: un nuovo modello di leadership per Consigli di Amministrazione):

- Composizione dei Consigli per promuovere e favorire la diversità.
- Cultura e comportamenti agiti all'interno dei Consigli per guidare l'azienda nel lungo periodo e accelerare il cambiamento virtuoso dei modelli e dei processi di governance.
- Processi e metodi di lavoro per favorire l'integrazione delle informazioni non finanziarie nella pianificazione di lungo periodo.

Si configura quindi l'opportunità per un deciso cambiamento della corporate governance verso un crescente presidio della sostenibilità dell'attività economica nel lungo periodo e di un nuovo sistema di creazione di valore che vede nel processo di messa a punto e pubblicazione del report integrato o di sostenibilità un'occasione e una leva di cambiamento e accrescimento di valore. Questa opportunità non si limita alle sole società quotate ma si estende anche alle PMI, come testimoniato anche dalla loro numerosa partecipazione al primo premio per il Report Integrato promosso dall'Oscar di Bilancio con il NIBR nel 2017, vinto proprio da una PMI (Despar/Aspiag Nord Est) e a cui hanno partecipato ben 9 PMI insieme a 8 società quotate. ☺



LIVIA PIERMATTEI, coordinatore del Reflection Group e componente del Comitato scientifico Nedcommunity; Managing Partner Methodos-The Change Management Company.

PATRIZIA GIANGUALANO, consigliere di sorveglianza di Ubi Banca e membro indipendente del Comitato rischi, controlli interni e remunerazioni. Le autrici sono componenti del Reflection Group "Nuovi Modelli di Leadership per Consiglieri di Amministrazione" Nedcommunity-Associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti.