



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

# IL BILANCIO SOCIALE

*DOCUMENTI DI RICERCA N° 4*

RESPONSABILITÀ SOCIALE  
E CORPORATE GOVERNANCE



GIUFFRÈ EDITORE



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

# IL BILANCIO SOCIALE

*DOCUMENTI DI RICERCA N° 4*

RESPONSABILITÀ SOCIALE  
E CORPORATE GOVERNANCE



GIUFFRÈ EDITORE

# **DOCUMENTI DI RICERCA**



DOCUMENTO N. 4

**RESPONSABILITÀ SOCIALE  
E CORPORATE GOVERNANCE**

# INDICE

## INTRODUZIONE

	<i>pag.</i>
I. Gruppo di lavoro . . . . .	5
II. Finalità del documento . . . . .	5
III. Struttura del documento e approccio metodologico . . . . .	6

### Parte I

#### VERSO UNA VISIONE PIÙ AMPIA DELLA CORPORATE GOVERNANCE

1.1. Riforma del Diritto Societario: alcune considerazioni . . . . .	11
1.2. Codici di Autodisciplina a livello internazionale. . . . .	14
1.3. I Codici di Autodisciplina e la tutela dell'azionista. . . . .	16
1.4. Assetto istituzionale dell'impresa e qualità delle relazioni con gli stakeholder . . . . .	25
1.5. Ampliamento della Corporate Governance rispetto alla relazione con gli stakeholder . . . . .	29

### Parte II

#### I PRINCIPI GBS E IL LORO IMPATTO SULLA CORPORATE GOVERNANCE

2.1. Governance e stakeholder: gli orientamenti GRI . . . . .	33
2.2. Caratteristiche del modello GBS e principi di redazione del bilancio sociale. . . . .	36
2.3. La Governance e i principi GBS . . . . .	42
2.4. Alcune riflessioni sulla Corporate Governance alla luce dei principi GBS . . . . .	44
2.5. Raccomandazioni sulle informazioni di Governance da presentare nella sezione "Identità" del Bilancio Sociale redatto secondo lo Standard di base del GBS. . . . .	46

## INTRODUZIONE

### I. GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di ricerca è così composto:

Claudio Badalotti (coordinatore)  
Andrea Beretta Zanoni (coordinatore)  
Gabriele Badalotti  
Bettina Campedelli  
Silvia Cantele  
Silvia Vernizzi

Il gruppo di ricerca ha inoltre coinvolto nella fase iniziale dei lavori, al fine di definire il framework complessivo del lavoro:

Donata Gottardi  
Carlo Mammola  
Paola Orlandini  
Mauro Paoloni

### II. FINALITÀ DEL DOCUMENTO

Il tema della Corporate Governance emerge con forza negli Stati Uniti a partire dagli anni '80 del XX secolo.

La crescente pressione competitiva di quegli anni, infatti, ha dato avvio ad un processo di ristrutturazione societaria ed organizzativa sicuramente profondo ed articolato.

L'elevatissimo numero di fusioni che hanno caratterizzato gli anni '80 negli Stati Uniti è un indicatore significativo della dinamica evolutiva di quel decennio.

Basti pensare che tutte le più grandi acquisizioni negli U.S.A. dal 1955 al 1989 sono avvenute dopo il 1982.

Peraltro, nel panorama economico americano, storicamente caratterizzato dalla presenza non marginale di società ad azionariato diffuso, temi quali la separazione tra proprietà e governo, la tutela dell'azionista, la rappresentatività dei consigli di amministrazione, erano già oggetto di grande attenzione da molto tempo.

Alcune note crisi aziendali, a cavallo tra il XX secolo e il XXI secolo, determinavano infine il passaggio dall'interesse per la Corporate Governance ad un senso di urgenza per l'introduzione di nuove normative e nuove soluzioni.

Tutto ciò avveniva in parte, e comunque in modo crescente, anche in Europa.

In sostanza, la necessità di individuare principi e regole che regolassero questi temi ha creato nel corso del tempo un fermento di idee, di opinioni, di proposte, in tutto il mondo, e non solo in Occidente.

Nei "Principi di redazione del Bilancio Sociale" del GBS e, più specificamente, nel principio dell'"Identificazione", si introducono espliciti riferimenti alla cosiddetta "Corporate Governance" dell'impresa. In realtà, anche in altri Principi come, ad esempio, in quello della Responsabilità e in quello della Trasparenza, il tema del Governo aziendale è implicitamente rilevante.

Detto ciò, il Comitato Scientifico del GBS ha ritenuto opportuno costituire un gruppo di lavoro per analizzare lo stato dell'arte dei sistemi di Governo e per introdurre alcune raccomandazioni relative alla tipologia di informazioni che dovrebbero essere date in un bilancio sociale sulla struttura di governo di un'impresa che, in quanto impegnata nella redazione del bilancio sociale, si configura come impresa socialmente responsabile.

### III. STRUTTURA DEL DOCUMENTO E APPROCCIO METODOLOGICO

Coerentemente con gli obiettivi attribuiti, il gruppo di ricerca ha in primo luogo considerato il significato di Sistema



di Governo in relazione ai concetti di assetto istituzionale dell'impresa e di qualità relazionale con gli stakeholder, in una prospettiva che può definirsi tipicamente economico aziendale.

Questa analisi, per quanto introduttiva e condotta in modo estremamente sintetico, ha consentito di sviluppare in modo più appropriato il successivo approfondimento sulla Corporate Governance.

In sintesi il presente documento risulta strutturato in due parti distinte:

Parte Prima: Verso una visione più ampia della Corporate Governance

- 1.1. Riforma del diritto Societario: alcune considerazioni
- 1.2. Codici di Autodisciplina a livello internazionale
- 1.3. I codici di Autodisciplina e la tutela dell'azionista
- 1.4. Assetto istituzionale dell'impresa e qualità delle relazioni con gli stakeholder
- 1.5. Ampliamento della Corporate Governance rispetto alla relazione con gli stakeholder

Parte Seconda: I principi GBS e il loro impatto sulla Corporate Governance

- 2.1. Governance e stakeholder: gli orientamenti GRI
- 2.2. Caratteristiche del modello GBS e i principi di redazione del bilancio sociale
- 2.3. La Governance e i principi GBS
- 2.4. Alcune riflessioni sulla Corporate Governance alla luce dei Principi GBS
- 2.5. Raccomandazioni sulle informazioni di Governance da presentare nella sezione "Identità" del Bilancio Sociale redatto secondo lo standard di base del GBS



Parte I

VERSO UNA VISIONE PIÙ AMPIA  
DELLA CORPORATE GOVERNANCE



In questa prima parte del documento di ricerca si propone una sintesi dell'attuale stato del dibattito in tema di Corporate Governance, a livello nazionale e a livello internazionale.

Le linee di ricerca affrontate sono due:

1. per quanto attiene al solo contesto italiano, si sono esaminati alcuni indirizzi contenuti nella recente Riforma del Diritto Societario. Ci si riferisce esclusivamente a quegli elementi che hanno una evidente e significativa valenza per gli obiettivi del presente documento.

2. a livello internazionale sono stati analizzati i più rilevanti Codici di autodisciplina oggi vigenti nei principali mercati regolamentati.

Esistono naturalmente altre fonti, che il gruppo di ricerca ha considerato a latere e che hanno comunque contribuito ad arricchire il materiale di lavoro. Ci si riferisce in particolare:

1. alla letteratura economica e giuridica sul tema;
2. all'attuale struttura dei Bilanci sociali, peraltro di imprese non solo italiane;
3. alla prassi manageriale.

### 1.1. *Riforma del Diritto Societario: alcune considerazioni*

Il diritto societario, che ha la sua maggiore espressione nell'attuale Libro V Titolo V e Titolo XI e nel d.lgs. 58/1998 e seguenti per le società quotate, include il tema della governance sotto il profilo della responsabilità civile e penale degli amministratori e dei soggetti di controllo legale con specifico riferimento agli atti di mala gestio commessi a danno della società e in particolare dei soci e della tutela delle minoranze.

La legge (art. 2392 c.c.) e il contratto sociale pongono a carico degli amministratori il dovere di perseguire l'interesse

sociale (gli scopi voluti dai soci) tramite una gestione diligente.

L'interesse sociale si configura nella massimizzazione dei profitti (società ed enti con scopo di lucro) o della mutualità (enti senza scopo di lucro).

L'obbligazione degli amministratori non è da ricondurre al "risultato", ma al "comportamento", che consiste nella gestione diligente, corretta, regolare e disinteressata dell'impresa e del patrimonio sociale.

La responsabilità sociale considerata nel diritto societario pertanto è riferita al comportamento che gli amministratori osservano nella gestione dell'impresa ai fini del rispetto degli interessi dei soci e in senso lato dei terzi creditori sociali.

Sotto questo profilo quindi, il diritto societario non tutela interessi diversi da quelli dei soci o dei terzi creditori.

Ciò vale per gli amministratori richiamati nell'art. 2380-*bis* e seguenti, per i consiglieri di gestione nel sistema dualistico (art. 2409-*nomies* e seguenti), per i consiglieri di amministrazione nel sistema monistico di cui all'art. 2409-*septiesdecies* e seguenti e per i consiglieri di amministrazione nelle società cooperative (art. 2542 del c.c.).

Occorre però considerare gli effetti che un comportamento responsabile sotto il profilo strettamente giuridico può comportare su altre categorie allargate di stakeholder, diversi dai creditori sociali.

Tali effetti sono riconducibili all'obbligo generico del rispetto della legge che certamente deve essere inteso a tutela della collettività e dell'interesse pubblico e quindi oltre i confini societari e dei terzi creditori. Si pensi ad esempio al rispetto delle norme sull'ambiente e sul movimento dei capitali, alle norme fiscali e previdenziali, igienico-sanitarie e dell'ordine pubblico, alle norme di tutela dei consumatori e alle norme di tutela del risparmio.

Il comportamento diligente nella gestione quindi può essere interpretato oltre i confini della diligenza del buon pa-

dre di famiglia (art. 1710 c.c.) nell'ambito di una retta coscienza sociale, anche se la giurisprudenza sostiene l'opinione che la diligenza richiesta agli amministratori "è quella normale e ordinaria e non una diligenza speciale di maggiore intensità".

Se approfondiamo i comportamenti degli organi di controllo, dalla lettura del testo di legge si evidenziano aspetti riconducibili alla governance allargata alla generalità degli stakeholder e quindi anche a quelli diversi dai soci e/o creditori sociali.

Infatti:

— art. 2403 c.c. — Doveri del Collegio sindacale e art. 149 T.U.F. — Si prevede la vigilanza non solo sull'osservanza della legge e dello statuto ma anche sul rispetto dei principi di corretta amministrazione i quali non sono riferibili solamente ai processi di rilevazione di fatti amministrativi, ma più astrattamente a tutti i rapporti che contemplano l'amministrazione aziendale nell'ambiente più allargato in cui opera l'impresa; ciò da intendersi sotto il profilo della "legittimità sostanziale" dei comportamenti;

— art. 2409-*duodecies* e seguenti c.c. — Consiglio di Sorveglianza, le cui competenze sono riconducibili fra l'altro all'art. 2403; inoltre, lo statuto può prevedere una particolare competenza in ordine alle operazioni strategiche e ai piani industriali predisposti dal Consiglio di Gestione (art. 2409-*terdecies* 1° comma *f-bis*). Ciò induce ad un'interpretazione più allargata riferita alla vigilanza sulla governance e quindi anche ad una gestione responsabile dell'impresa;

— art. 2409-*optiesdecies* c.c. del sistema monistico, ove si prevede la vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società e del sistema di controllo interno; ciò induce a considerare controlli sulla azione amministrativa degli amministratori anche con riferimento alla trasparenza dei loro comportamenti intesi nel senso più ampio del termine e quindi anche nei rapporti di una gestione responsabile.

Per concludere, la CSR nel sistema giuridico nazionale riferito al diritto societario, non trova un riscontro diretto con riguardo specifico ai diritti dell'uomo, del lavoratore, all'ambiente se non attraverso una lettura generalizzabile agli interessi dei terzi diversi dai soci e dai creditori sociali.

In senso lato, dando un'interpretazione più ampia ai concetti di amministrazione, sistema di controllo e organizzazione, è possibile intravedere spazi per considerare la governance allargata ad un ambiente multistakeholder e ciò con stretto riferimento ai comportamenti che la legge prevede per gli amministratori e i controllori legali nell'ambito di una logica amministrativa e di organizzazione aziendale volta alla tutela degli interessi generali della collettività.

## *1.2. Codici di Autodisciplina a livello internazionale*

In ogni paese i principali indirizzi di Corporate Governance derivano da diverse fonti.

Semplificando è possibile, su un piano concettuale, identificare tre fonti principali:

1. le vigenti normative nazionali e sovranazionali (a cui si è fatto, per quanto riguarda l'Italia, un sintetico cenno nel paragrafo precedente);
2. i cosiddetti Codici di Autodisciplina, che introducono principi e orientamenti di Corporate Governance;
3. i liberi orientamenti delle imprese con le specifiche soluzioni di volta in volta adottate.

In questa sede assumono particolare rilevanza i Codici di Autodisciplina (punto 2).

È possibile definire i Codici di Autodisciplina come la manifestazione di una volontà condivisa da un gruppo di soggetti, aventi interessi omogenei, di assoggettarsi a regole di comportamento finalizzate al perseguimento di uno scopo comune, consistente nella regolamentazione di una specifica attività economica.



L'importanza che questi codici assumono è da ricercarsi in una serie di peculiarità che li caratterizzano.

Innanzitutto, concettualmente, i Codici di Autodisciplina, rappresentano una sorta di ponte fra le normative vigenti (cogenti erga omnes) e la pratica (intesa come quei comportamenti messi in atto liberamente dalle imprese).

I Codici, inoltre, sono in grado di raccogliere in modo sintetico ed unitario gli usi di settore, le *best practice*, e di formalizzarli, elevandoli di fatto a fonti normative (anche se di tipo volontario).

Infine, una caratteristica fondamentale dei Codici di Autodisciplina è la loro sovranazionalità: infatti, si formano, si modificano, si arricchiscono nel dibattito internazionale, influenzandosi vicendevolmente.

I Codici, si configurano, quindi, come una sorta di compendio internazionale, di integrazione di ciò che non è stabilito dalla normativa ma che in un dato momento si ritiene essere una "buona pratica" di governo. Essi hanno quindi un elevato contenuto simbolico/segnaletico.

Di seguito si riportano alcuni tra i principali documenti analizzati, scelti per la loro significatività. Si è cercato, laddove possibile, di includere i più recenti aggiornamenti apportati nei diversi documenti che in molti casi sono, di fatto, dei "cantieri" sempre aperti.

- OECD, Principles of Corporate Governance, 2004;
- Commission recommendation on strengthening the role of non executive or supervisory directors, Commission of the European Communities, Draft 23 luglio 2004;
- Commission recommendation on fostering an appropriate regime for the remuneration of directors, Commission of the European Communities, Draft 23 luglio 2004;
- Codice di Autodisciplina italiano, Codice Preda, 2002 e Codice di Autodisciplina 2006;
- Analisi sullo stato di attuazione del codice di autodisciplina, ASSONIME, 2003;

— Codice di Autodisciplina inglese, The Combined Code on Corporate Governance, 2003;

— Codice di Autodisciplina americano, Final NYSE Corporate Governance Rules, 2003;

— Codici di Autodisciplina francese: “The Corporate Governance of Listed Corporations: Principles for corporate governance based on consolidation of the 1999 and 2002 Veinot Reports”, 2003;

— Codice di Autodisciplina olandese: “The Dutch corporate governance code”, 2003;

— Codice di Autodisciplina tedesco: “Cromme Code & Amendments”, 2003;

— “The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors”, 2003;

— Derek Higgs, Review of the role and effectiveness of non-executive directors, (Codice Higgs), 2003;

— Codice di Autodisciplina svizzero, Swiss code of best practice for Corporate Governance, 2003;

— Codice di Autodisciplina giapponese, Revised Corporate Governance Principles, 2001;

— Trends e Ratings 2003, Deminor Rating, 2004;

I risultati dell’analisi condotta sui codici di autodisciplina sono riportati nel successivo paragrafo 1.3.

### 1.3. *I codici di Autodisciplina e la tutela dell’azionista*

È stata precedentemente sottolineata l’importanza che i Codici di Autodisciplina nazionali ed internazionali assumono nel raccomandare alle imprese quotate i principali meccanismi di governo da adottare, le cosiddette *best practice*.

I codici si estendono ad una molteplicità di aspetti e problematiche, alcune delle quali assumono particolare significatività in relazione agli obiettivi qui perseguiti.

Nel presente lavoro si fa riferimento alle seguenti aree di regolamentazione previste dai Codici:

1. i meccanismi di rappresentatività dell'azionariato,
2. i comitati di garanzia,
3. i consiglieri indipendenti,
4. l'informativa per i consiglieri,
5. le logiche di funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

Vediamo ora come i principali Codici di Autodisciplina suggeriscono di affrontare queste criticità. I commenti che verranno di seguito riportati si riferiscono al tradizionale sistema di amministrazione e controllo dell'impresa basato sul consiglio di amministrazione. Laddove la legislazione lo consente, i codici si applicano naturalmente anche a sistemi di amministrazione e controllo alternativi (in particolare a quelli dualistici). Gli elementi approfonditi di seguito hanno comunque contenuto generale e sono applicabili nella sostanza a prescindere dal modello di governo adottato.

### *Meccanismi di rappresentatività dell'azionariato*

Per quanto riguarda i meccanismi di rappresentatività dell'azionariato nel Consiglio di Amministrazione, con particolare riferimento alla tutela delle minoranze, i Codici di Autodisciplina sottolineano la rilevanza di strumenti quali il voto di lista e delle relative peculiarità tecniche di adozione.

In questo ambito vanno incluse anche le modalità di funzionamento delle assemblee. A titolo esemplificativo si riportano alcune indicazioni contenute nel recente Codice di Autodisciplina emanato da Borsa Italiana.

— “Anche il voto di lista, ormai obbligatorio per la nomina degli amministratori, può risultare utile allo scopo di assicurare una procedura di nomina trasparente ed un'equilibrata composizione del consiglio... Il Comitato auspica che gli emittenti... assicurino la trasparenza del processo di selezione e nomina degli amministratori” (pag. 32).

— “In ogni caso è interesse della generalità degli azionisti conoscere le caratteristiche personali e professionali dei candidati ...con l’anticipo necessario per poter esercitare consapevolmente il diritto di voto, soprattutto da parte degli investitori istituzionali spesso rappresentati in assemblea per delega” (pag. 32).

— Il Consiglio di Amministrazione si adopera per rendere tempestivo e agevole l’accesso alle informazioni concernenti l’emittente che rivestono rilievo per i propri azionisti... A tal fine l’emittente istituisce un’apposita sezione nell’ambito del proprio sito internet, facilmente individuabile ed accessibile, nella quale sono messe a disposizione le predette informazioni, con particolare riferimento alle modalità previste per la partecipazione e l’esercizio del diritto di voto in assemblea... (pag. 43).

### *Comitati di garanzia*

Un altro strumento al quale i Codici fanno espresso riferimento per la tutela delle minoranze, e più in generale del sistema impresa, è l’istituzione e il regolare utilizzo dei cosiddetti comitati di garanzia. In linea generale tutti i comitati istituiti in seno al Consiglio di Amministrazione hanno un ruolo consultivo/propositivo nei confronti del Consiglio stesso. I Comitati che qui definiamo di garanzia sono quei comitati che si dedicano a materie particolarmente delicate, fonti di potenziali conflitti di interesse.

È possibile individuare, in particolare, tre tipologie di comitati di garanzia:

- il comitato proposta nomine;
- il comitato remunerazione;
- il comitato per il controllo interno.

Per quanto attiene gli obiettivi, la composizione e le modalità di funzionamento di questi comitati, si deve riconoscere che tutti i Codici di autodisciplina affrontano l’argo-

mento in modo approfondito. Non è obbiettivo e possibilità del presente lavoro entrare nel merito dei singoli dispositivi.

Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo e in modo sintetico, alcune tipiche funzioni attribuite ai Comitati secondo quanto indicato recentemente dalla Commissione Europea, indicazioni che, entro certi limiti, sono rappresentative delle tendenze seguite negli ultimi anni da quasi tutti i codici.

Tra le principali funzioni normalmente attribuite ai **comitati proposta nomina**, o nomination committee, vanno incluse:

- il processo di identificazione dei candidati consiglieri (successivamente raccomandati al CDA per la nomina),
- la valutazione periodica della composizione del CDA con i conseguenti suggerimenti correttivi,
- la valutazione periodica del contributo offerto dai singoli consiglieri (aspetto questo attualmente soggetto a dibattito in molti paesi europei).

Il **comitato di remunerazione** o *remuneration committee* ha tra le sue funzioni principali:

- l'individuazione di adeguate tipologie contrattuali per i consiglieri esecutivi,
- il suggerimento al Consiglio di Amministrazione dei livelli di remunerazione per ogni consigliere esecutivo, tenuto conto delle politiche retributive della società,
- la proposta di raccomandazioni di ordine generale riguardanti il livello della struttura remunerativa del management.

Infine, è compito del **comitato per il controllo interno** o *audit committee*:

- verificare almeno una volta all'anno l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi,
- controllare la completezza delle informazioni finanziarie fornite dalla società,
- contribuire al funzionamento della funzione di controllo interno attraverso la valutazione del responsabile e l'ana-

lisi del budget disponibile e, qualora questa funzione non fosse presente nella società, valutarne e predisporre l'istituzione.

### *Amministratori indipendenti*

Una parte più o meno consistente di amministratori non esecutivi sono indipendenti.

La prassi internazionale (con particolare riferimento all'OECD 2004) sottolinea, come il ruolo dei consiglieri indipendenti diventi critico e centrale laddove si possano generare fisiologicamente dei conflitti fra management e azionisti, in particolare in tema di remunerazioni, di operazioni straordinarie, di audit e così via. I possibili conflitti riguardano in particolar modo, è ovvio, le società ad azionariato diffuso. Ma anche nelle società con proprietà concentrata, il ruolo dell'amministratore indipendente assume significato in relazione all'indipendenza dall'azionista di controllo (e quindi a tutela di tutti gli altri azionisti).

La definizione dei requisiti di indipendenza rappresenta un tema particolarmente critico ed affrontato con estensione variabile nei Codici di Autodisciplina. Il Codice italiano, a cui si rinvia per approfondimenti, è ad oggi tra i più precisi nel definire i requisiti. Invero, tale definizione è sviluppata comunque "per negazione": vengono cioè identificate le condizioni che non consentono ad un amministratore di ottenere la qualifica di indipendente.

In particolare, il Codice di Autodisciplina italiano stabilisce che gli amministratori possono essere definiti indipendenti se "non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio" (1).

---

(1) Codice di Autodisciplina, Comitato per la Corporate Governance, Borsa Italiana S.p.A., marzo 2006. [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

Il codice richiede, inoltre, che il Consiglio di Amministrazione valuti periodicamente l'indipendenza degli amministratori, e definisce una serie di ipotesi, in presenza delle quali, di norma, un amministratore non può essere definito indipendente.

Queste circostanze che, come specificato dal Codice di Autodisciplina devono essere considerate come non tassative, stabiliscono che l'amministratore non risponde al requisito dell'indipendenza:

— se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, controlla l'emittente o è in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole, o partecipa a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'emittente;

— se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo dell'emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con l'emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente o è in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;

— se, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di consulenza) ha, o ha avuto nell'esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:

a) con l'emittente, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;

b) con un soggetto che, insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente, ovvero — trattandosi di società o ente — con i relativi esponenti di rilievo;

ovvero è, o è stato nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;

— se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'emittente o da una società controllata o controllante una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo dell'emittente, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale anche a base azionaria;

— se è stato amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni;

— se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'emittente abbia un incarico di amministratore;

— se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile dell'emittente;

— se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

A livello internazionale, il Combined Code inglese, definisce le relazioni e le situazioni che inficiano il requisito dell'indipendenza in modo sostanzialmente analogo a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina italiano<sup>(2)</sup>. Su una li-

---

(2) In particolare, nel Combined Code inglese vengono citate le circostanze in cui l'amministratore:

è stato, nell'arco degli ultimi cinque anni, un dipendente dell'impresa o del gruppo,

— ha, o ha avuto, nell'arco degli ultimi tre anni, una relazione di natura economica o con l'impresa o, indirettamente, con un partner, un azionista, un amministratore o un ente che ha una relazione con l'impresa,

— ha ricevuto o riceve dall'impresa remunerazioni addizionali rispetto a quella prevista in quanto amministratore, possiede azioni o partecipa a schemi di remunerazione legati alla performance o, ancora, beneficia dei programmi pensionistici dell'impresa,

— ha stretti legami familiari con i consiglieri dell'impresa o con amministratori o dirigenti della stessa,

— siede nel consiglio di Amministrazione o ha significativi legami con amministratori o dirigenti di aziende che hanno legami con l'impresa,

— è un azionista rilevante.

— ha prestato la sua opera per un periodo superiore a nove anni dalla data della prima elezione.



nea simile, le NYSE Corporate Governance Rules, stabiliscono che un amministratore non può essere definito indipendente se il consiglio di amministrazione dell'impresa non delibera l'assenza di relazioni tra l'amministratore e l'impresa stessa (sia direttamente che come partner, azionista o dirigente di un'altra azienda che ha legami con l'impresa). Le NYSE Corporate Governance Rules, stabiliscono, inoltre, che le imprese devono rendere trasparenti, divulgandole, tali deliberazioni.

Per quanto riguarda, invece, la presenza dei Consiglieri Indipendenti all'interno dei Comitati di Garanzia, e quindi il peso che i Consiglieri indipendenti assumono nei singoli comitati ("prevalenza, maggioranza..."), si può ricordare, a titolo esemplificativo, quanto previsto dal Combined Code.

Il Codice inglese propone che all'interno del remuneration committee e dell'audit committee la totalità dei membri sia rappresentata da consiglieri indipendenti.

Per quanto riguarda invece il Codice Italiano, si prevede che nei cosiddetti comitati di garanzia (nomina, remunerazione, controllo) la maggioranza dei consiglieri sia indipendente.

#### *Informativa per i consiglieri*

Per quanto riguarda la politica informativa nei confronti dei consiglieri, con particolare riguardo, anche in questo caso, ai consiglieri indipendenti, la prassi internazionale (OECD 2004) sostiene, in termini generali, che i Consiglieri debbano ricevere un tempestivo, corretto e accurato flusso di informazioni.

Alcune puntualizzazioni relative alla responsabilità della richiesta del flusso di informazioni, sono poi fornite dal Codice Francese e dal Codice Italiano.

In particolare, il Codice Francese afferma che i Consiglieri sono esortati a richiedere tutte le informazioni che necessitano. Il Codice di Autodisciplina Italiano attribuisce

esplicitamente al Presidente del Consiglio di Amministrazione il compito di garantire che le informazioni e i documenti rilevanti per le decisioni “siano messi a disposizione dei suoi componenti con modalità e tempistica adeguate” (Codice di Autodisciplina, pag. 15).

### *Logiche di funzionamento del CDA*

Le imprese, infine, tendono ad allinearsi alle migliori pratiche nazionali ed internazionali, con riferimento alle cosiddette logiche di funzionamento del Consiglio di Amministrazione, riguardanti, ad esempio, il ruolo del presidente e il suo rapporto con l'Amministratore Delegato; le modalità di organizzazione delle sedute del Consiglio (convocazioni, verbalizzazioni) e la formazione e l'aggiornamento permanente dei consiglieri.

Invero, su questi aspetti i Codici di Autodisciplina non introducono particolari indirizzi o principi, rinviando invece il più delle volte alla prassi.

Fa eccezione il principio della distinzione di ruolo tra presidente del CDA e Amministratori delegati (da ricondurre almeno in parte anche a quanto visto sul ruolo del Presidente come garante dell'informazione nei confronti dei consiglieri).

Il principio secondo il quale i due ruoli debbano essere ricoperti da persone diverse è sostanzialmente condiviso, pur con forza diversa, da tutti i Codici di Autodisciplina.

Nella recente edizione del Codice Italiano, dopo aver auspicato la separazione tra i due ruoli, si prevede che nel caso in cui il presidente del Consiglio sia anche CEO (chief executive officer) dell'impresa, venga nominato dal consiglio un amministratore indipendente come lead independent director, “che rappresenti un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli che sono indipendenti...” (Codice di Autodisciplina, pag. 18). L'istituzione del lead in-

dependent director è altresì raccomandata nel caso in cui il presidente sia anche la persona cui fa capo il controllo dell'impresa.

Le funzioni del lead independent director sono per sommi capi le seguenti:

— è un punto di riferimento e di coordinamento per tutti gli amministratori non esecutivi (indipendenti in particolare)

— collabora con il presidente in modo che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi

— ha facoltà di convocare, autonomamente o su richiesta di altri consiglieri, riunioni specifiche di soli amministratori indipendenti.

I meccanismi di rappresentatività dell'azionariato, i comitati di garanzia, i consiglieri indipendenti e le logiche di funzionamento del Consiglio di Amministrazione rappresentano, quindi, alcuni dei principali meccanismi di governo raccomandati dai Codici di autodisciplina nazionali ed internazionali.

Dalla loro analisi emerge in modo abbastanza evidente l'obiettivo di introdurre una cultura del governo aziendale volta alla tutela di un azionariato diffuso, che, non controllando la gestione, viene fisiologicamente esposto a rischi di asimmetria informativa.

Su questo aspetto si possono introdurre alcune riflessioni, sviluppate nei successivi paragrafi.

#### 1.4. *Assetto istituzionale dell'impresa e qualità delle relazioni con gli stakeholder*

Nel perseguire il proprio obiettivo istituzionale, l'impresa determina e modifica nel tempo il proprio assetto istituzionale.

Come è noto, gli assetti istituzionali, che connotano ogni sistema di impresa, si configurano in relazione alla natura:

- dei soggetti che intrattengono relazioni con l'impresa;
- dei contributi loro richiesti (risorse apportate al sistema aziendale);
- delle ricompense che in cambio richiedono e ricevono;
- dei processi che consentono di mantenere in equilibrio l'intero sistema di scambio e di collaborazione tra l'impresa e gli attori stessi.

Le tendenze in atto, riconducibili ad un generalizzato incremento della pressione competitiva, sembrano suggerire:

- un progressivo ampliamento della natura delle risorse necessarie, e quindi degli attori coinvolti;
- un coinvolgimento più articolato degli attori coinvolti e un innalzamento dei rischi percepiti dagli attori nella dinamica istituzionale;
- una diversificazione nella natura (soprattutto non monetaria) tanto delle ricompense quanto dei contributi (capacità e competenze, apprendimento, innovazione, sicurezza, socialità, promozione sociale, relazioni, cooperazioni...);
- una maggiore, e conseguente, complessità nei meccanismi di funzionamento dei processi istituzionali.

Da quanto visto in precedenza, sia nell'analisi più strettamente legislativa, sia in quella concentrata sui Codici di Autodisciplina, emerge chiaramente la propensione a sviluppare la tematica del governo aziendale, o Corporate Governance, nella specifica prospettiva degli azionisti, o meglio, nella prospettiva della tutela di quegli azionisti non direttamente coinvolti nella gestione aziendale.

Implicitamente, e talvolta anche esplicitamente, si ritiene che questa tutela si estenda automaticamente anche ad altri interlocutori sociali o stakeholder: in altri termini, un'impresa guidata in maniera corretta dal punto di vista dell'azionista non di controllo è di fatto governata in modo virtuoso anche per tutti gli altri stakeholder.

Non è difficile intravedere in questa conclusione la trama di un complesso dibattito, che ha avuto e ancora ha risvolti di natura teorica scientifica e di natura politica. Dibattito che, per inciso, si ritrova anche nel confronto tra la *shareholder theory* e la *stakeholder theory*.

Non è naturalmente obiettivo di questo documento entrare nel merito del suddetto dibattito, per il quale si rinvia alla copiosa letteratura.

È tuttavia necessario focalizzare alcune considerazioni, alla luce in particolare delle tendenze individuate che conducono ad una maggiore complessità istituzionale.

Infatti, gli assetti istituzionali, dalla cui definizione si è avviato il paragrafo, individuano un insieme complesso di relazioni, che si pone al centro dell'attività di impresa. In altri termini, individuano gli *stakeholder*.

Governare le relazioni con gli *stakeholder* significa gestire lo scambio tra i contributi richiesti ai soggetti che intrattengono relazioni con l'impresa e le ricompense loro elargite, all'interno dell'assetto istituzionale.

L'impresa è un sistema che riflette pienamente la crescente complessità dei nostri tempi e, di conseguenza, anche i meccanismi di funzionamento dei processi istituzionali risultano inevitabilmente più articolati rispetto al passato, portando ad un incremento della complessità istituzionale dell'impresa stessa.

In particolare, si assiste:

1. ad un progressivo ampliamento della natura delle risorse richieste e, quindi, degli attori coinvolti (basti pensare alla rilevanza sempre maggiore assunta dalle risorse immateriali nell'economia di impresa),

2. ad un coinvolgimento più articolato degli stessi attori con il conseguente innalzamento dei rischi da loro percepiti nella dinamica istituzionale

3. e, ancora, alla diversificazione della natura delle ricompense e dei contributi, che vanno dai mezzi monetari,

alle capacità e competenze, dall'apprendimento all'innovazione, dalla sicurezza, alla cooperazione.

Si può pertanto affermare che l'impresa, nel perseguire i propri fini istituzionali, in relazione alla configurazione assunta dal proprio assetto istituzionale, instaura una pluralità di relazioni con i soggetti che apportano risorse e che il governo di queste relazioni diventa un elemento sempre più critico nella moderna gestione di impresa.

Secondo una parte rilevante della letteratura sul tema, i soggetti che apportano risorse possono essere distinti in: stakeholder primari e stakeholder secondari.

Gli stakeholder primari sono individui o gruppi organizzati di individui che effettuano volontariamente e consapevolmente un investimento nell'attività dell'impresa.

Dalla coerenza esistente tra investimento, remunerazione e tempo, deriva, nella prospettiva dello stakeholder una determinata qualità relazionale.

La qualità della relazione dipende naturalmente dall'equilibrio percepito dai soggetti coinvolti nello scambio tra ricompensa e contributi.

Gli stakeholder secondari sono quei soggetti che subiscono un rischio in relazione all'attività dell'impresa, anche in assenza di uno specifico e volontario investimento.

Anche per gli stakeholder secondari è possibile parlare di qualità relazionale, anche se in termini diversi rispetto agli stakeholder primari. In termini generali, se per gli stakeholder primari la qualità relazionale dipende dalla coerenza esistente tra investimento, remunerazione e tempo, per gli stakeholder secondari la qualità della relazione consiste nell'annullare il rischio connesso all'attività dell'impresa o nel ricompensarlo adeguatamente.

Ciò che è importante sottolineare è che, pur non essendo la massimizzazione della qualità relazionale l'obiettivo istituzionale dell'impresa, la sua gestione e il suo controllo sono

comunque condizioni necessarie per la massimizzazione dell'obiettivo istituzionale dell'impresa stessa.

1.5. *Ampliamento della Corporate Governance rispetto alla relazione con gli stakeholder*

Posta l'attuale complessità di relazione, la Corporate Governance può estendersi dall'esclusiva tutela dell'azionista nel mercato finanziario al più ampio governo delle relazioni con gli stakeholder. In altri termini, il sistema di governo potrebbe seguire logiche e principi di maggiore apertura nei confronti della rappresentatività di interlocutori diversi dagli azionisti, senza con questo modificare necessariamente la funzione obiettivo dell'impresa in un'economia di libero mercato.

In effetti, occorre considerare che se dall'analisi dei Codici di Autodisciplina emergono le finalità che hanno tipicamente caratterizzato il dibattito recente sulla Corporate Governance, e cioè la tutela dell'azionista non di controllo, allo stesso tempo, nei Codici si prospetta, anche se in modo ancora sfumato, la necessità di aprire la tematica della Governance anche ad interlocutori diversi dagli azionisti.

Indicativa appare, a questo proposito, la definizione di Corporate Governance data dall'OECD, di seguito riportata a titolo esemplificativo:

“La Corporate Governance coinvolge un insieme di relazioni fra il management, il Consiglio di Amministrazione, gli azionisti e gli stakeholder. La Corporate Governance realizza anche la struttura attraverso la quale vengono determinati gli obiettivi aziendali, le modalità per raggiungerli e per monitorarne il conseguimento nel tempo” (OECD Principles of Corporate Governance - 2004 - OECD)

L'OECD, prevede, inoltre, che la struttura di Corporate Governance riconosca i diritti degli stakeholder e incoraggi una cooperazione attiva tra l'azienda e gli stakeholder, volta

alla creazione di ricchezza, di lavoro e alla sostenibilità finanziaria dell'impresa. Queste previsioni si sostanziano in una serie di regole e di suggerimenti quali ad esempio:

— il rispetto dei diritti degli stakeholder tutelati dalla legge;

— la possibilità per gli stakeholder, di ottenere dei risarcimenti qualora i diritti tutelati dalla legge venissero violati;

— l'autorizzazione e l'implementazione di meccanismi di partecipazione dei lavoratori;

— il regolare accesso, da parte degli stakeholder che partecipano a processi di Corporate Governance, ad un numero sufficiente e rilevante di informazioni;

— la possibilità, per gli stakeholder (singoli dipendenti inclusi), di poter comunicare alla direzione dell'impresa, le loro preoccupazioni riguardo a pratiche illegali o non etiche, senza che questo possa compromettere i loro diritti;

— l'integrazione della struttura di Corporate Governance con un effettivo ed efficiente sistema di insolvenza e con un adeguato rafforzamento dei diritti dei creditori.



Parte II

I PRINCIPI GBS E IL LORO IMPATTO  
SULLA CORPORATE GOVERNANCE



In questa seconda parte del documento di ricerca si intende, alla luce delle risultanze emerse nella prima parte, definire quali potrebbero essere gli elementi di base di una governance di impresa coerente con lo spirito della Corporate Social Responsibility.

Più precisamente si vuole comprendere in che modo i Principi di redazione del Bilancio secondo il GBS, o quanto meno alcuni tra questi principi, influenzano le principali scelte nelle soluzioni di governo.

Si ritiene inoltre necessario definire, almeno orientativamente, quali siano le informazioni sulla Corporate Governance che un Bilancio Sociale redatto secondo i principi GBS dovrebbe contenere (ultimo paragrafo).

È inoltre opportuno, preventivamente, esaminare gli orientamenti assunti dal GRI (Global Reporting Initiative) sulla Corporate Governance nel recente Draft (Version for Public Comment 2 January 2006-31 marzo 2006).

### 2.1. *Governance e stakeholder: gli orientamenti GRI*

Prima di definire quali dovrebbero essere le informazioni in tema di Corporate Governance contenute nel Bilancio Sociale redatto secondo i Principi GBS, può essere utile descrivere brevemente come la stessa tematica viene affrontata a livello internazionale, con particolare riguardo all'ultima versione (Draft G3, ancora soggetta a modifiche) delle Sustainability Reporting Guidelines, le linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità predisposte dal GRI.

Il tema del governo di impresa viene affrontato, all'interno del documento in esame, nella parte denominata "standard disclosures" che si propone di definire quali debbano essere le informazioni minime (ritenute di particolare importanza per gli stakeholder) da fornire nella redazione di un report di sostenibilità.

In particolare, il documento prevede che all'interno di un bilancio di sostenibilità siano comunicati e descritti, nel modo più chiaro e completo possibile, diversi aspetti riguardanti la governance, quali, ad esempio, la composizione degli organi di governo, la possibilità di partecipazione e di inclusione di azionisti e lavoratori, i processi volti ad evitare il conflitto di interessi ecc.

Di seguito viene presentato, in dettaglio, quanto stabilito in tema di informativa di governance dall'ultima versione delle Sustainability Reporting Guidelines.

1) All'interno di un report di sostenibilità è necessario descrivere la struttura di governo dell'organizzazione. Nella comunicazione deve essere compresa la descrizione della struttura dei comitati.

Il documento richiede, in particolare, che vengano descritti il mandato e la composizione di ogni comitato (specificando il numero dei componenti indipendenti e/o non esecutivi) e le rispettive responsabilità connesse alla performance economica, sociale e ambientale dell'impresa.

2) È necessario indicare se il Presidente del principale organo di governo è anche un dirigente dell'impresa (e, nel caso, occorre precisare la sua funzione all'interno del management aziendale e le ragioni che hanno motivato la copertura del duplice ruolo).

3) Per le organizzazioni che hanno una struttura direttiva unitaria (ci si riferisce ad una struttura direttiva che prevede un solo organo di governo responsabile per l'organizzazione) è necessario rendere noto il numero dei componenti indipendenti e/o non esecutivi.

Poiché la definizione di "indipendente" può variare in relazione agli specifici contesti, è richiesto che venga precisato a quale definizione di "amministratore indipendente" si è fatto riferimento.

4) Il documento richiede che siano descritti i meccanismi che consentono ad azionisti e lavoratori di fornire indica-

zioni e suggerimenti al principale organo di governo. La descrizione di questi meccanismi deve includere riferimenti riguardanti:

— l'utilizzo delle proposte provenienti dagli azionisti o di altri meccanismi volti a consentire alle minoranze di esprimere opinioni;

— l'informazione e la consultazione dei lavoratori;

— l'instaurazione di relazioni tra i lavoratori sotto forma di organi formali rappresentativi e la rappresentanza dei lavoratori all'interno del più alto organo di governo.

Il documento prevede inoltre che siano identificati i principali argomenti emersi, durante il periodo di riferimento, attraverso i meccanismi di confronto e partecipazione sopra citati.

5) Deve essere comunicato il legame esistente tra il compenso percepito dai componenti dell'organo di governo e dai dirigenti e l'andamento della performance dell'organizzazione (performance intesa non solo in senso economico ma anche sociale e ambientale).

6) È necessario rendere noto il processo in base al quale vengono stabiliti i requisiti e le competenze richiesti ai componenti dell'organo di governo.

7) Devono essere descritti i processi attraverso i quali l'organo di governo riduce la possibilità della nascita dei conflitti di interesse.

8) È necessario comunicare il sistema di valori, la mission di impresa, i codici di condotta e i principi su cui si fonda l'operato aziendale e lo stato della loro concreta applicazione. Ciò implica la comunicazione del grado con cui questi principi sono applicati nelle diverse aree geografiche nelle quali l'impresa opera o nelle sue diverse unità/divisioni.

9) Devono essere resi noti i processi attraverso i quali l'organo di governo monitora la definizione e la gestione degli obiettivi di performance economica, sociale ed ambien-

tale, l'individuazione dei rischi e delle opportunità e il rispetto dei principali codici, principi o standard internazionali. Ciò implica la comunicazione della frequenza con cui l'organo di governo verifica la "sustainability performance" dell'organizzazione.

10) È richiesta la descrizione dei processi attraverso i quali viene valutato l'operato dell'organo di governo con particolare riferimento all'andamento della performance economica, sociale ed ambientale.

In sintesi, pare di poter mettere in evidenza le seguenti principali scelte effettuate dal GRI.

1.1 Viene riposta particolare rilevanza sugli obiettivi, intesi in senso ampio e articolato, attribuiti agli organi di governo.

1.2. Di conseguenza, rilevante è la coerenza tra raggiungimento degli obiettivi e meccanismi remunerativi.

1.3. Fondamentali risultano i processi con cui i vari stakeholder possono far pervenire le proprie esigenze e prospettive di analisi agli organi di governo.

## *2.2. Caratteristiche del modello GBS e principi di redazione del bilancio sociale*

Le caratteristiche del modello di Bilancio Sociale GBS si riconoscono nei principi da osservare nella sua redazione.

Il termine "bilancio" viene utilizzato non in senso contabile ma per esprimere le caratteristiche di uno strumento di comunicazione che rappresenti l'equilibrio fra gli scopi e la realizzazione di progetti aziendali e gli effetti che gli stessi comportano sulla collettività in termini di soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative degli stakeholder di riferimento.

Tali principi riguardano:

1) la struttura minimale dei contenuti del modello di rendicontazione;

2) i principi generali, da osservare nella redazione del Bilancio Sociale.

1) La struttura del modello GBS si configura, nel seguito di una presentazione del documento e di una premessa metodologica, in tre parti fondamentali:

— l'identità aziendale, espressa nell'assetto istituzionale, nei valori di riferimento, nella missione, nelle strategie e nelle politiche;

— i prospetti di determinazione e riparto del valore aggiunto formulati per riclassificazione dei dati economici, al fine di rappresentare la misura della ricchezza prodotta nell'esercizio con riferimento agli interlocutori interni ed esterni che partecipano alla sua distribuzione;

— la relazione sociale, ove si descrivono gli impatti economici, ambientali e sociali prodotti dell'attività aziendale.

Il modello conclude con i giudizi e le opinioni degli stakeholder, le dichiarazioni dell'azienda e gli impegni futuri di miglioramento.

2) I principi generali da osservare nel processo di rendicontazione sono raggruppabili in due aree di diversa natura:

— 7 principi di natura etico/comportamentale;

— 10 principi di natura amministrativa.

I primi sono così denominati e riguardano:

*Responsabilità*: la definizione è associabile al termine anglosassone di accountability. Il principio prevede che siano chiaramente identificate le categorie di soggetti che intrattengono relazioni significative con l'azienda, verso le quali quest'ultima deve responsabilmente rendere conto degli effetti della propria attività. La necessità di identificazione degli interlocutori richiede la piena consapevolezza, da parte dei vertici aziendali, dell'assetto istituzionale, vale a dire dei soggetti che intrattengono relazioni con l'impresa, dei contributi loro

richiesti, delle ricompense offerte loro e dei processi che consentono di mantenere in equilibrio il sistema di scambio e di collaborazione tra l'impresa e gli attori stessi. Nell'elaborazione del processo di identificazione è necessario tenere presente come l'assetto istituzionale non sia a sé stante ma dipenda fortemente dal sistema di valori, di idee e di obiettivi che connotano l'operato aziendale, vale a dire dal paradigma etico di riferimento (principio di identificazione). Il principio di responsabilità così definito implica la necessità di dotare il sistema di governo di un processo che permetta l'identificazione sistematica degli stakeholder.

*Identificazione*: intesa nel senso descrittivo e informativo dell'assetto societario e di governo dell'azienda con l'individuazione organica dei livelli di responsabilità dei soggetti addetti e con l'evidenziazione di quella serie di valori, di idee, di principi e di obiettivi generali che caratterizzano l'operato aziendale, in buona sostanza la "missione di impresa". La missione dovrebbe essere il risultato dell'elaborazione di un processo strutturato e dovrebbe essere validata e modificata periodicamente dal Consiglio di Amministrazione per garantirne la coerenza con la struttura di governo e l'operato aziendale.

*Trasparenza*: condizione essenziale di accountability per rendere comprensibile e verificabile agli utenti del bilancio sociale il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione dei dati e delle informazioni che ha portato all'evidenza dei valori e degli elementi discrezionali adottati.

Principio indispensabile al consenso degli stakeholder in quanto include informazioni anche sulla procedura di coinvolgimento degli stessi.

Il principio di trasparenza implica la necessità da parte dell'impresa di dotarsi di una struttura di governo attraverso cui raccogliere, elaborare e comunicare in modo chiaro le informazioni.



*Inclusione:* il principio di inclusione richiede il coinvolgimento degli stakeholder identificati nel processo di definizione dei contenuti e delle modalità di rappresentazione. Ciò rende significativo il processo di rendicontazione avendo come premessa l'utilità dell'opinione degli Stakeholder fruitori del bilancio sociale che devono riconoscere nel documento l'espressione dei propri bisogni ed aspettative. Il principio prevede, inoltre, che eventuali esclusioni o limitazioni al coinvolgimento di determinati interlocutori siano motivate.

*Coerenza:* il principio di coerenza richiede che le relazioni fra le politiche e le scelte di intervento attuate dall'Alta Direzione siano coerenti alla missione e ai valori dichiarati.

La coerenza riguarda, innanzitutto il piano strategico che, essendo guida delle azioni e delle scelte del management, deve essere coerente ai valori e alla mission aziendale. Ciò implica la necessità da parte dell'impresa di dotarsi di strumenti e processi volti alla determinazione degli obiettivi aziendali, al controllo del loro raggiungimento attraverso appositi indicatori e di un sistema di programmazione e controllo in grado di monitorare il livello della qualità delle relazioni esistenti tra impresa e stakeholder di riferimento.

*Neutralità:* il principio prevede che la rendicontazione debba escludere conflitti di interessi ed elementi lobbistici in un clima di imparzialità e di indipendenza sostanziale dell'informazione nonché di parità di condizione nel dialogo con gli Stakeholder.

Tale principio comporta una rappresentazione obiettiva delle performance economiche, ambientali e sociali.

*Autonomia delle terze parti:* il principio prevede che il processo di rendicontazione possa usufruire di collaborazioni esterne delle quali deve essere garantita la più completa autonomia di giudizio, ciò anche in riferimento al processo di revisione o attestazione di conformità rilasciato da terze

parti sull'osservanza dei principi/postulati dichiarati nella premessa metodologica.

I restanti postulati di natura amministrativa sono:

*Competenza di periodo*: la rendicontazione degli effetti dell'attività aziendale deve riferirsi al periodo di manifestazione degli stessi e non a quello delle operazioni che li hanno generati.

*Prudenza*: riconducibile ad una congrua rappresentazione della realtà produttiva evitando sopravvalutazioni dei contenuti positivi e sottovalutazioni dei contenuti negativi. Per gli elementi quantitativi il riferimento di base è riconducibile al costo storico.

*Comparabilità*: il principio prevede che debba essere consentito ed agevolato il confronto sia fra bilanci dello stesso ente riferiti a periodi temporali diversi, sia fra bilanci di enti diversi ma operanti nel medesimo contesto. Ciò consente al fruitore del bilancio sociale di valutare la dinamica delle performance nel tempo e nello spazio e quindi di rendere intelligibile e affidabile l'uso degli indicatori.

*Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità*: elemento di base per rendere costruttivo il dialogo con gli stakeholder è l'unicità interpretativa dei contenuti e delle descrizioni.

Il principio richiede che le informazioni contenute nel bilancio siano chiare e comprensibili, che ci sia equilibrio tra forma e sostanza della comunicazione e che la struttura e il contenuto del bilancio agevolino la comprensibilità delle scelte aziendali e dei procedimenti seguiti.

L'ente deve rendere esplicita la propria conoscenza delle aspettative degli Stakeholder come fruitori dell'informazione e attori nel dialogo interattivo.

La chiarezza dell'informazione è condizione di comprensibilità e utilizzabilità dei dati da parte dell'utente.

*Periodicità e ricorrenza:* l'informazione deve essere allineata al periodo di riferimento dell'informazione di bilancio prevista dalle norme correnti. Pertanto, per rendere utile e comprensibile l'informazione sulle performance economiche, ambientali e sociali questa deve essere tempestiva e coerente con il periodo amministrativo di riferimento dell'informazione civilistica.

Il bilancio sociale deve essere tendenzialmente annuale e quindi riferito all'esercizio amministrativo di gestione.

*Omogeneità:* il principio richiede che le espressioni quantitative siano riferite ad un'unica moneta di conto.

*Utilità:* la rendicontazione nei suoi contenuti informativi deve tendere al soddisfacimento delle aspettative della collettività di riferimento e come tale deve contenere dati che soddisfino l'utente in termini di attendibilità e completezza. Ciò implica la preliminare determinazione della "natura delle relazioni", la presenza di momenti di confronto adeguati con gli stakeholder e, compatibilmente alle esigenze di riservatezza, la comunicazione del piano strategico.

*Significatività e rilevanza:* la significatività guida la rilevanza ai fini dell'influenza che l'informazione ha sul giudizio degli stakeholder.

I dati e le descrizioni contenute nella rendicontazione devono manifestare il giusto peso degli eventi descritti e il loro grado di importanza nella realtà di riferimento e i processi di stima e di valutazione devono riferirsi a ipotesi congruenti in grado di soddisfare le esigenze informative del pubblico.

*Verificabilità dell'informazione:* i dati resi espliciti e le loro procedure di formazione devono essere controllabili dall'utente anche in modo elementare o attraverso revisori terzi che ne possano attestare l'affidabilità.

*Attendibilità e fedele rappresentazione:* la fedeltà di rappresentazione è correlata alle caratteristiche di veridicità con prevalenza nell'informazione degli aspetti sostanziali su quelli formali.

### 2.3. *La Governance e i Principi GBS*

La descrizione dei Principi GBS è rivolta ad un obiettivo specifico. Si è cioè cercato di comprendere quali possano essere le principali ricadute dei Principi GBS di redazione del Bilancio Sociale sul sistema di Governo dell'impresa.

In altri termini, i principi di redazione suggeriscono di fatto una cultura e una prassi che non può prescindere dalla realizzazione di una determinata Governance, che risulti coerente e funzionale rispetto ad essi. Naturalmente, in questa prospettiva un determinato sistema di governo diventa condizione necessaria ma ancora non sufficiente per adempiere pienamente ai principi di redazione.



L'area evidenziata nella figura rappresenta per l'appunto l'incontro tra la Governance e i Principi di redazione (e in senso lato la Responsabilità sociale dell'impresa), in termini di coerenza e funzionalità.

In sostanza si è cercato di delineare le conseguenze che i Principi, o almeno alcuni di essi, hanno sul sistema di Governo.

In particolare i Principi dai quali scaturiscono le ricadute più significative sul sistema di governo di impresa sono:

- il principio di responsabilità,
- il principio di identificazione,
- il principio di trasparenza,
- il principio di inclusione,
- il principio di coerenza,
- il principio di neutralità,
- il principio di utilità.

L'impatto di tali principi sulla pratica di governo di impresa può avvenire su molteplici fronti. L'analisi condotta nella prima parte del documento contribuisce ad individuare gli aspetti di maggiore criticità.

In senso generale tale impatto può riguardare:

- Definizione ruoli/responsabilità in capo al CDA, al Consiglio di sorveglianza, al Collegio Sindacale,
- Definizione ruoli/responsabilità in capo ai vari Comitati direzionali istituiti (non solo per quelli che si sono definiti "di garanzia"),
- Istituzione Comitati direzionali ad hoc (ad esempio Comitato stakeholder),
- Definizione ruoli/responsabilità in capo alla struttura organizzativa,
- Meccanismi operativi,
- Cultura aziendale.

Così ad esempio, il principio di identificazione ha non poche conseguenze sulla modalità con cui la direzione aziendale definisce la propria missione e, nel suo ambito, il paradigma

etico di riferimento. Allo stesso modo, sempre a titolo esemplificativo, il principio della Responsabilità ha implicazioni di rilievo sul processo di definizione degli stakeholder e dei loro diritti/doveri.

Nel paragrafo successivo si analizzano le principali conclusioni normative a cui, sui punti sopra ricordati, il gruppo di lavoro ha concordato.

#### *2.4. Alcune riflessioni sulla Corporate Governance alla luce dei Principi GBS*

Il gruppo di lavoro ha cercato, per ogni Principio GBS, di condurre un'analisi sui rapporti logici tra il principio stesso e le soluzioni di Governo.

Di seguito si riportano le principali conclusioni a cui il gruppo di lavoro è giunto, relativamente all'impatto che i Principi GBS hanno sulla cultura, sui meccanismi e sulle strutture di governo.

— In primo luogo, si ritiene che un'impresa socialmente responsabile debba seguire le principali best practice di corporate governance vigenti nel proprio Paese o nel contesto ambientale di riferimento.

— Si ritiene utile e necessaria la presenza di un processo di definizione della missione aziendale guidato e deliberato dal consiglio di amministrazione (periodicamente). Il paradigma etico di riferimento dovrebbe scaturire da un processo sistematico che coinvolge pienamente i vertici aziendali e la struttura aziendale. Fondamentale il ruolo del Presidente del CDA nel definire l'agenda del Consiglio.

— Un aspetto di grande rilevanza è senza dubbio il ruolo assunto dai consiglieri indipendenti. A tendere, si potrebbe realizzare un ampliamento del ruolo dei consiglieri indipendenti nella direzione del "sistema aziendale", a garanzia di tutti gli stakeholder.

— È suggerita l'istituzione di un Comitato stakeholder in seno al CDA, con il compito di presidiare in modo specifico le principali problematiche attinenti il rapporto impresa stakeholder. Per i CDA che comprendono consiglieri indipendenti, si ritiene opportuno il loro inserimento nel Comitato stakeholder.

— È necessario avviare un processo aziendale che permetta sistematicamente di identificare gli stakeholder rilevanti e la natura dello scambio esistente con l'impresa. Tale processo di identificazione può fare leva sia sul comitato stakeholder sia, e soprattutto, su un adeguato supporto fornito dalla struttura aziendale. In definitiva il processo di identificazione degli stakeholder deve essere approntato dal management e sottoposto al CDA per approvazione.

— L'obiettivo di informare sistematicamente gli stakeholder sull'andamento aziendale e sulle principali decisioni assunte, richiede un processo di raccolta ed elaborazione informativa appositamente progettato e gestito. Di tali informazioni devono essere destinatari tutti i componenti del consiglio di amministrazione (e i componenti del Consiglio di sorveglianza e del Collegio Sindacale).

— Il piano strategico di cui l'azienda dovrebbe essere dotata deve recepire in modo coerente il paradigma etico e deve esplicitare le ricadute che le principali decisioni strategiche hanno sull'andamento delle relazioni con gli stakeholder.

— Pur nei limiti posti dalle normali esigenze di riservatezza, il piano strategico deve essere uno strumento che guida realmente le scelte aziendali e in quanto tale può rappresentare un fondamentale strumento di comunicazione nei confronti degli stakeholder. I quali possono in questo modo valutare realmente la coerenza tra le scelte strategiche e i propri obiettivi/interessi.

— È necessario sviluppare un completo sistema di indicatori della performance aziendale che faciliti la valutazione

dei risultati ottenuti da parte di tutti gli stakeholder. Tali obiettivi dovrebbero essere parte degli strumenti di incentivazione/valutazione manageriale.

— È necessario sviluppare un sistema di Programmazione e Controllo della qualità relazionale, attraverso l'elaborazione di opportuni indicatori e opportuni strumenti di reportistica. Concretamente, le ricadute sulla definizione di ruoli e di responsabilità manageriali rappresentano un aspetto centrale (chi fa cosa).

— Le informazioni a vario titolo e in vario modo portate all'attenzione degli stakeholder devono essere significative e attendibili. Per quanto riguarda l'attendibilità è ipotizzabile un coinvolgimento e una responsabilizzazione specifica del Revisore, del Collegio Sindacale, dell'Audit Committee.

— Sotto molteplici prospettive, risulta infine necessario un certo grado di coinvolgimento degli stakeholder. Strumenti quali, per semplicità, il "Forum degli stakeholder", o molti altri ancora che in questi anni alcune imprese hanno sviluppato, potrebbero offrire un contributo significativo in questa direzione.

## *2.5. Raccomandazioni sulle informazioni di Governance da presentare nella sezione "Identità" del Bilancio Sociale redatto secondo lo standard di base del GBS*

Tenuto conto del panorama internazionale in tema di Governance e della definizione di Corporate Governance data dall'OECD, riferita all'insieme di relazioni intercorrenti fra il management, l'organo esecutivo di gestione — che il nostro diritto societario definisce nel Consiglio di Amministrazione e/o Consiglio di Gestione del sistema dualistico — gli azionisti e gli stakeholder e che realizza la struttura con la quale si determinano gli obiettivi aziendali, le modalità di conseguimento e il loro monitoraggio, lo standard di base del GBS potrebbe essere integrato dai seguenti elementi in-



formativi che allo stato attuale appaiono mancanti o comunque non ben delineati o descritti nell'identità aziendale:

Tali Raccomandazioni sono naturalmente coerenti con quanto emerso fino ad ora.

— La logica di funzionamento dei sistemi adottati di amministrazione con riferimento non solo alle determinazioni specifiche richiamate dal diritto societario, ma anche alle motivazioni che in sede statutaria hanno condotto l'Assemblea alla scelta di quel particolare sistema.

— Eventuale dichiarazione di adesione ad un Codice di Autodisciplina vigente e motivazioni della scelta. Tale richiamo deve specificarne i contenuti quale espressione di best practice per ottimizzare il comportamento degli amministratori verso una gestione socialmente responsabile. Il riferimento ai comportamenti socialmente responsabili sotto il profilo della tutela allargata ad una compagine più ampia di stakeholder rispetto ai portatori di interessi richiamati dal Codice Civile, assolve il principio che l'impresa è un bene di interesse comune, principio che deve rientrare a pieno diritto nella logica amministrativa ed organizzativa ai fini della tutela degli interessi generali della collettività di riferimento.

— Rendicontazione in totale trasparenza delle modalità di nomina dei componenti gli organismi di governo e di controllo, nonché del profilo professionale delle persone nominate.

— La scelta e la composizione dell'organo esterno di controllo indipendente, dell'internal audit e delle loro caratteristiche peculiari di funzionamento, nonché l'esistenza di un sistema di controllo interno effettivamente funzionante.

— Il riferimento alla presenza e composizione del Collegio Sindacale, essendo il controllo esterno sull'amministrazione, elemento qualificante dell'identità aziendale.

— Laddove esistano comitati di remunerazione e di nomina, nel Bilancio Sociale dovrebbero essere dichiarati gli obiettivi attribuiti ai comitati e le modalità seguite per la no-

mina dei relativi membri, nonché illustrato diffusamente il loro profilo professionale.

— Ancora relativamente ai comitati, andrebbero resi pubblici i lavori svolti e i risultati ottenuti nell'esercizio.

— L'evidenziazione delle caratteristiche del modello organizzativo adottato a tutela del patrimonio e dell'attività aziendale in ordine ai comportamenti delittuosi degli amministratori (*ex* Legge 231).

• Nell'Identità del Bilancio Sociale dovrebbero essere adeguatamente illustrate le scelte relative alla distribuzione di ruolo tra Presidente e Amministratore Delegato. Nel caso in cui i due ruoli fossero ricoperti dalla stessa persona, andrebbero esplicitate le ragioni della scelta.

— Nel caso in cui siano presenti Amministratori Indipendenti nel Consiglio di Amministrazione, andrebbe chiarita a quale definizione di indipendenza si è fatto ricorso e dimostrata la conseguente coerenza del profilo professionale degli Amministratori Indipendenti.

— La descrizione del processo aziendale nell'ambito di una logica di continuità, che porti:

*a)* alla definizione della missione e del paradigma etico di riferimento;

*b)* all'identificazione degli stakeholder, delle loro aspettative e delle criticità relazionali nei rapporti con l'impresa;

*c)* alla tutela e al miglioramento nelle qualità dei rapporti e al bilanciamento degli interessi contrapposti;

*d)* all'integrazione nel piano strategico delle azioni da intraprendere per la tutela delle qualità relazionali e per il suddetto bilanciamento di interessi.

— Nell'Identità del Bilancio Sociale andrebbero illustrate le modalità con cui i diversi stakeholder sono stati consultati e, in particolare, le modalità con cui le loro eventuali indicazioni sono state rese note ai membri del CDA.

— Nel caso, auspicabile, in cui le remunerazioni dei componenti gli organi di governo e dei dirigenti fossero su-

bordinate, almeno in parte, al conseguimento di obiettivi di tipo sociale, tale legame andrebbe reso esplicito nel Bilancio Sociale.

— Nel caso in cui fosse costituito un Comitato stakeholder in seno al CDA, andrebbero rendicontati nell'Identità del Bilancio Sociale gli obiettivi attribuiti al Comitato, la sua composizione e il profilo professionale dei suoi membri. Andrebbero inoltre rendicontate le azioni intraprese nell'esercizio amministrativo, nonché i risultati conseguiti.

— La descrizione del processo di comunicazione per lo sviluppo del dialogo con gli stakeholder al fine di recepirne le istanze e le aspettative ed esprimere iniziative di miglioramento in termini di Governance e di rendicontazione.