



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.**  
**FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN**  
**ECONOMIA E DIRITTO**

**TESI DI LAUREA**

**"LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA:**  
**ASSETTI DI GOVERNANCE"**

**RELATORE: CH.MO PROF. MARCO CIAN**

**LAUREANDA: MONTANARO GIULIA**  
**MATRICOLA N. 1218925**

**ANNO ACCADEMICO 2023 – 2024**

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

Firma ..... *Felice Mantovani* .....

## INDICE

<b><u>INTRODUZIONE .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>1. LA SOSTENIBILITA' D'IMPRESA: L'EVOLUZIONE DI UN FENOMENO SOCIALE .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
1.1 INTRODUZIONE ALLA SOSTENIBILITA' D'IMPRESA .....	7
1.1.1 AMBIENTE .....	8
1.1.2 SOCIALE .....	9
1.1.3 GOVERNANCE .....	11
1.2 QUADRO NORMATIVO .....	12
1.2.1 LA NORMATIVA INTERNAZIONALE .....	13
1.2.2 NORMATIVA EUROPEA .....	18
1.2.3 NORMATIVA NAZIONALE .....	25
<b><u>2. UNA NUOVA CONCEZIONE DI GOVERNANCE.....</u></b>	<b><u>32</u></b>
2.1 INFLUENZA DEL PURPOSE AZIENDALE .....	34
2.2 LA SOSTENIBILITA' NELLA GOVERNANCE .....	39
2.2.1 DISTRIBUZIONE E CREAZIONE DI NUOVE COMPETENZE .....	42
2.2.2 ISTITUZIONE DI COMITATI ALTERNATIVI .....	46
2.2.3 IL RUOLO SVOLTO DALLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE .....	51
2.2.1 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER NEL SISTEMA DECISIONALE ED INFORMATIVO.....	56
<b><u>3. CONFRONTO TRA GOVERNANCE SOSTENIBILI NELLE IMPRESE DELLA MODA.....</u></b>	<b><u>62</u></b>
3.1 SETTORE ED AZIENDE OGGETTO DI ANALISI .....	65
OVS S.P.A. ....	66
ADIDAS AC.....	69

BURBERRY GROUP PLC .....	71
3.1.1 TIPOLOGIA DI GOVERNANCE ADOTTATA .....	72
OVS S.P.A. ....	73
ADIDAS AC.....	74
BURBERRY PLC .....	76
3.1.2 PURPOSE AZIENDALE .....	78
ADIDAS AC.....	78
BURBERRY GROUP PLC.....	80
OVS S.P.A. ....	81
<b>3.2 INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITA' NELLA GOVERNANCE: CONFRONTO TRA LA DISTRIBUZIONE DELLE COMPETENZE E COMITATI ADOTTATI.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3 POLITICHE INTERNE DI REMUNERAZIONE .....</b>	<b>87</b>
<b><u>CONCLUSIONI.....</u></b>	<b><u>92</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA .....</u></b>	<b><u>97</u></b>

## INTRODUZIONE

Alla base del seguente elaborato vi è un'analisi approfondita ed analitica del tema della sostenibilità d'impresa, che negli anni ha assunto sempre più una maggiore rilevanza ai fini decisionali dal punto di vista economico-sociale per i vari attori economici; per tale motivo che nella parte iniziale dello scritto, si è ritenuto fondamentale delineare una cronistoria dal punto di vista normativo, che sottolineasse, appunto, quanto l'aspetto della sostenibilità sia diventato uno degli aspetti chiave da tenere in considerazione al fine di ottenere un mercato economico più prudente e responsabile.

L'obiettivo primario dell'elaborato è quello di analizzare come il perseguimento del Successo Sostenibile abbia comportato un adattamento degli assetti di governance da parte delle imprese.

La *corporate sustainability* oggi è oggetto di numerosi dibattiti a livello non solo internazionale, ma bensì anche nazionale, tanto che negli ultimi anni sono stati numerosi gli scritti pubblicati da diversi esperti, in cui si evidenziano diverse sfaccettature e punti di vista in base a cui tale tema viene affrontato dalle aziende; la nuova rilevanza ha portato ad un'evoluzione continua economica e finanziaria, oltre che ambientale e sociale.

Nell'elaborato non sarebbe risultato possibile analizzare l'andamento e l'attenzione verso questo tema per tutti i settori presenti nel mercato, per questo motivo si è scelto di prendere ad oggetto di analisi un settore specifico, che è in continua evoluzione e in cui la sostenibilità di impresa rappresenta uno dei pilastri fondamentali ai fini strategici e competitivi.

Si andrà ad evidenziare come il processo decisionale, rappresenti un elemento fondamentale, attraverso il quale le aziende adottano strategie ed implementano le proprie skills per raggiungere livelli migliori di impresa sostenibile.

Ciò che influenza l'impresa nel determinare la scelta di adottare nuovi assetti organizzativi è il *purpose* che la stessa ha modificato con l'avvento dei nuovi valori di sostenibilità.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire ed analizzare un argomento così delicato, ma anche così ancora poco compreso dal punto di vista imprenditoriale, in quanto ad è ancora limitato il numero di imprese che ne riesce a mitigare gli effetti, sono rappresentate da una duplice natura: l'interesse nei confronti di una materia molto attuale per l'economia odierna, ad oggi oramai un elemento base per le strategie di sviluppo, soprattutto, di medie e grandi imprese a livello nazionale, ma soprattutto internazionale; nonché la curiosità nell'analizzare come differenti approcci possano influenzare la scelta nell'adozione di nuove tipologie di comitati e nella distribuzione delle nuove funzioni aziendali.

Si andrà a fornire una comparazione precisa tra le strategie adottate in termini di governance tra aziende diverse facenti parte dello stesso settore, focalizzandosi in maniera puntuale sulle diverse scelte adottate in materia di sostenibilità e di relazioni con i propri portatori d'interesse.

È stata condotta, quindi, un'analisi incentrata sui bilanci di sostenibilità e sulle diverse relazioni di gestione messi a disposizione dalle stesse società nei loro siti web.

Nel primo capitolo, vengono approfonditi in linea generale il tema della sostenibilità, le tre diverse macro-aree di azione su cui un'impresa può operare ai fini strategico-economici e i piloni a livello normativo che ne regolano e ne determinano il funzionamento nella sfera internazionale, europea e nazionale.

Nel secondo capitolo viene analizzato come la necessità di raggiungere la sostenibilità d'impresa abbia comportato di creazione di nuove competenze e di una redistribuzione di quest'ultime anche nei confronti di nuovi organismi interni all'organo gestionale.

Nel terzo ed ultimo capitolo, dopo un breve esame delle realtà aziendali e del settore prescelto, sono state messe a confronto i diversi assetti di

governance adottati per far fronte ai nuovi bisogni degli *stakeholder* e all'evoluzione del mercato internazionale.

Grazie a questo lavoro di analisi e ricerca, è stato possibile comprendere come l'evoluzione del pianeta terra, possa comportare la necessità di sviluppo di nuovi interessi da parte delle persone, tale da comportarne un adattamento quasi repentino da parte degli operatori economici, così da poter soddisfare i nuovi interessi.

Lo scopo è quello di evidenziare come l'acquisizione di maggior coscienza di un tema così delicato, possa comportare un'evoluzione a 360° dal punto di vista aziendale.

## 1. LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA: L'EVOLUZIONE DI UN FENOMENO SOCIALE

La sostenibilità d'impresa è un concetto che deriva da quello di Responsabilità Sociale d'impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR), elaborato agli inizi del '900, anche se solamente negli ultimi vent'anni ha attirato in maniera crescente l'attenzione delle imprese.

Solo dagli anni '70 la responsabilità d'impresa nel campo della sostenibilità ha, però, iniziato ad assumere un ruolo fondamentale, in qualità di *issue* aziendale, da tenere in considerazione ai fini strategici da parte della classe manageriale.<sup>1</sup>

Numerosi furono gli esperti e gli studiosi in campo economico-giuridico che, in quegli anni, posero particolare attenzione al ruolo che rivestono le imprese nel processo di transizione sostenibile. In particolare, K. Davis e R.L. Blomstrom<sup>2</sup> nel 1966, appoggiando le definizioni dei loro predecessori, ritenevano che ogni individuo debba tenere in considerazione l'impatto che una propria decisione apporta non solo nei propri confronti, bensì sull'intero sistema sociale ed allo stesso modo devono operare le imprese, le quali hanno l'onere di tenere in considerazione i bisogni e gli interessi che propri *stakeholder* nutrono.<sup>3</sup>

Il concetto di sostenibilità non finanziaria e di sviluppo sostenibile è stato, però, fulcro di discussione e confronto per la prima volta nel 1972, quando a Stoccolma si tenne la “Conferenza delle Nazioni unite sull'Ambiente Umano, da cui venne tratta la “Dichiarazione di

---

<sup>1</sup> Per un *excursus* delle teorie elaborate in tema di *Corporate Social Responsibility* v. RIZZI F., 2022, *L'evoluzione del concetto di CSR*, Torino, p. 1 ss.

<sup>2</sup> Cfr. “Gli obblighi di una persona di considerare gli effetti delle sue decisioni e delle sue azioni sull'intero sistema sociale. Il businessman applica la responsabilità sociale quando considera che i bisogni e gli interessi degli altri possono essere intaccati dalle azioni dell'impresa. Così facendo egli va oltre i confini economici e tecnici dell'impresa” (DAVIS K. – BLOMSTROM R.L., 1966, *Business and its Environment*, New York, p. 12).

<sup>3</sup> NIGRO C.- PETRACCA M., 2016, *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista*, Torino, p. 1 ss.



Stoccolma”, la quale trova il suo punto cardine sull’importanza di intervenire prontamente sull’ambiente al fine di tutelare le generazioni future e il cui filo conduttore era la salvaguardia dell’ambiente umano, attraverso la creazione di una maggiore cooperazione tra gli Stati con la necessità di proteggere l’ambiente in cui l’essere umano vive.<sup>4</sup>

Lo stesso Rapporto Brundtland “*Our Common Future*” del 1987 prevedeva che la società avesse a disposizione tutte le carte necessarie al fine di garantire uno sviluppo sostenibile per “*assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*”; il medesimo elaborato afferma poi che uno sviluppo sostenibile deve essere rivolto ad una redistribuzione delle risorse tra le diverse fasce di popolazione internazionale, attraverso un’implementazione dei sistemi politici, facendo fronte all’aumento continuativo ed esponenziale della popolazione. Per l’appunto il Rapporto recita che lo sviluppo sostenibile corrisponde a “*not a fixed state of harmony, but rather a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs*”.<sup>5</sup>

Tali nuove adozioni normative hanno portato ad un’analisi più attenta delle cause principali che avrebbero portato negli anni ad un impatto negativo dell’economia su ambiente e società, tant’è che si è creata una collaborazione tra istituzioni al fine di individuare le metodologie più rassicuranti per mitigare tali effetti. Si è constatato, come l’impresa svolga un ruolo cruciale in tal senso, individuando, quindi, una responsabilità da parte delle attività economiche.<sup>6</sup>

Per tale motivo, la rilevanza della *Corporate Social Responsibility* ha portato la Commissione Europea a presentare un elaborato volto a

---

<sup>4</sup> RIGANTI F., 2022, *Climate change e vigilanza prudenziale: questione di (semplici) aspettative?*, in *Le nuove leggi civili commentate*, p. 1252 ss.

<sup>5</sup> BRUNDTLAND G.H., 1987, *Rapporto Brundtland*, in *Commissione Mondiale per l’Ambiente e lo Sviluppo, Il future di tutti noi*, cit., p. 17

<sup>6</sup> RIZZI F., 2022, *L’evoluzione del concetto di CSR*, cit., p. 1 ss.

promuovere la responsabilità sociale delle imprese, al fine di incentivare le stesse ad annettere e tenere in considerazione nuovi *issue* all'interno delle proprie decisioni strategiche ed aziendali; tanto che fornisce una definizione precisa e sintetica di RSI, facendola coincidere con l'operazione volta all'”integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate”.<sup>7</sup>

La CSR vincola le imprese a propendere nell'adozione di meccanismi volti alla gestione del rischio ambientale, nonché di un assetto organizzativo volto alla sostenibilità d'impresa e quindi sposta l'attenzione imprenditoriale anche verso obiettivi di tipo non lucrativo.<sup>8</sup>

Il documento sottolinea in particolare come l'acquisizione di una maggiore responsabilità comporti infatti la valorizzazione e lo sviluppo di nuove competenze volte a promuovere una maggiore tutela ambientale, sociale ed economica, tant'è che comporta da parte delle imprese un maggior investimento in termini di *human capital*, *enviromental achievement* e *social network*.<sup>9</sup>

Investire in responsabilità sociale ed ambientale, può generare un'influenza diretta o indiretta sullo sviluppo economico aziendale, dalla quale la stessa impresa può trarne vantaggio.

Lo sviluppo di una realtà economica maggiormente responsabile può portare alla creazione di nuovi valori interni, quali un ambiente lavorativo maggiormente responsabile nei confronti dei propri collaboratori od un utilizzo efficiente e cosciente delle risorse naturali di cui dispone; al contempo fa crescere l'attenzione verso quello che può identificarsi come “mondo esterno”, ponendo una maggior riguardo nei confronti di figure per essa fondamentali, quali possono essere consumatori ed investitori finanziari, adottando decisioni

---

<sup>7</sup> COMMISSIONE EUROPEA, 2001, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, n. 366, p. 7

<sup>8</sup> RIOLFO G., 2023, *Sostenibilità sociale/ambientale dell'attività d'impresa*, in *Contratto ed Impresa*, p. 184 ss.

<sup>9</sup> COMMISSIONE EUROPEA, 2001, *Libro Verde*, cit., p. 7

aziendali che possano influenzare positivamente la propria reputazione nel mercato.<sup>10</sup>

Le maggiori responsabilità che sono riconosciute in capo alle stesse imprese nei confronti del sistema economico e sociale, derivano, appunto, dall'impatto che le loro attività hanno su ciò che le circonda.

Un numero sempre maggiore di imprese europee ed internazionali promuove strategie di responsabilità sociale in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche.

Nel prossimo paragrafo, verrà illustrato in breve come la sostenibilità sia diventata fulcro decisionale nelle scelte aziendali, in particolare vengono approfondite le sfere di interesse sulle quali si basano le strategie d'impresa.

## **1.1 INTRODUZIONE ALLA SOSTENIBILITA' D'IMPRESA**

La sostenibilità d'impresa presenta sia un'evidenza concettuale che una rilevanza pratica del termine, che analizzate congiuntamente, permettono una maggiore comprensione del tema.

Dal punto di vista teorico, la sostenibilità aziendale, come accennato in precedenza, risulta essere oggetto di numerose discussioni e ampi dibattiti dottrinali, i quali sottolineano come il fine lucrativo, elemento distintivo dei vari operatori economici, debba sempre più spesso essere integrato con la necessità di perseguire obiettivi diversi da quelli di tipo economico-finanziario (ESG), che dal punto di vista operativo, sono oggetto di nota rilevanza sul processo decisionale.

A tal fine risulta sempre più complesso adottare scelte e strategie coerenti, al fine di garantire la sostenibilità d'impresa.

La rilevanza che ha acquisito, dal punto di vista internazionale, per i diversi enti politici, per la società, gli attori economici e in generale per il mondo della finanza, ha portato ad un'elevazione di discussione di

---

<sup>10</sup> COMMISSIONE EUROPEA, 2001, *Libro Verde*, cit., p. 8

tale tema, in particolare, ai fini di un miglioramento dal punto di vista di Pianeta Terra.<sup>11</sup>

Pertanto, l'integrazione del concetto di sostenibilità in una realtà economica, comprende la valorizzazione di tre macro-sfere di applicazione, ambiente, società e governance, che pur apparentemente distinte, ognuna di esse ha un diretto collegamento con le altre ed è per questo che risulta necessario trovare un equilibrio nell'adozione di scelte e strategie.<sup>12</sup>

I fattori ESG rappresentano le direttrici, che le imprese utilizzano al fine di sviluppare le proprie scelte decisionali, realizzare nuove politiche interne, implementare ed adattare la propria struttura, con l'obiettivo di ottenere i migliori risultati prefissati e al fine di garantire un maggior rendimento ed una massima efficienza aziendale, che le stesse possono verificare attraverso l'individuazione di KPI, che gli permettano la valutazione delle proprie performance in termini di sostenibilità e del rischio connesso e intrinseco agli stessi.<sup>13</sup>

### 1.1.1 AMBIENTE

La sostenibilità ambientale, come identifica già in sé il nome, porta l'impresa ad operare lungo le direttrici che consentono alle stesse di adottare strategie al fine di ridurre il proprio impatto ambientale (in termini di emissione di CO<sub>2</sub>, produzione di rifiuti e gestione delle risorse naturali), contribuendo alla lotta al cambiamento climatico, promuovendo l'assunzione di decisioni coscienti volte a non depauperare l'ambiente, consentendogli di non degradarsi a causa dell'intervento dell'uomo. È una sfera di discussione molto importante sia a livello nazionale che internazionale, che negli ultimi anni ha

---

<sup>11</sup> ROLLI R., 2022, *Dalla Corporate Social Responsibility alla Sustainability, alla Environmental, Social and Governance (ESG)*, in *Corporate Governance*, p. 41 ss.

<sup>12</sup> RIGANTI F., 2022, *Climate change e vigilanza prudenziale: questione di (semplici) aspettative?*, cit., p. 1252

<sup>13</sup> ALAIO E., 2023, *Sostenibilità e KPI*, in *Amministrazione e Finanza*, p. 68 ss.

portato anche a numerose campagne e proteste da parte di associazioni e onlus.

La sfera ambientale è divenuta rilevante per le stesse imprese anche dal punto di vista finanziario, poiché area di notevole interesse anche da parte delle diverse tipologie di investitori.

Tali nuovi bisogni da parte di quest'ultimi hanno portato all'emissione di nuovi strumenti finanziari da parte delle imprese che prevedono il raggiungimento di determinati obiettivi dal punto di vista ambientale, ad esempio i green bond.

Si può quindi affermare che i cambiamenti climatici hanno generato nel tempo sempre più una maggiore preoccupazione, tanto da portare al generarsi di nuovi bisogni inerenti alla tutela dell'ambiente che ci circonda.

### 1.1.2 SOCIALE

La sostenibilità sociale per un'impresa risulta essere la più difficile tra le tre da perseguire, poiché ad oggi le differenti normative nazionali non risultano ancora allineate, oltre a non svolgere un ruolo principale ai fini della promozione di quest'ultima e a presentare ancora dei vuoti normativi.

Nelle grandi aziende, però la sfera sociale è considerata uno dei valori più importanti da sostenere e su cui puntare per raggiungere vantaggi a livello competitivo e al fine di ridurre il proprio impatto negativo, dal momento che si apre verso temi che oggi hanno un elevato valore morale per la maggior parte degli operatori economici che agiscono nel mercato, ma più nello specifico per gli stessi *stakeholder*.

Le imprese stesse si prefiggono obiettivi da perseguire e adottano politiche interne per garantire l'uguaglianza e la coerenza, anche tra sedi operative stabilite in Paesi differenti, nel pieno rispetto dei diritti umani e sociali.

Si tratta di materie ed aspetti che ancora oggi in molti Stati passano spesso in subordine od addirittura non presentano alcuna tutela dal punto di vista normativo.

Pertanto risulta fondamentale, se non essenziale nell'economia moderna, porvi particolare attenzione, soprattutto da parte di Paesi ed imprese, facenti parte di quel gruppo di economie sviluppate, globalizzate e competitive, che hanno il ruolo di divulgare e di tutelare la sostenibilità sociale, in tutti i suoi aspetti.

In particolare, le politiche aziendali più diffuse sotto questo aspetto sono quelle di garantire un *living wage*, di promuovere azioni di sostegno alla genitorialità, la garanzia di pari opportunità e orari di lavoro flessibili.

La sostenibilità sociale può essere sviluppata internamente od esternamente alla sfera aziendale.

Le politiche interne che possono essere definite socialmente responsabili sono quelle che vengono sviluppate, in primo luogo, all'interno delle organizzazioni, con lo scopo di attrarre risorse umane, dimostrando loro la capacità di avvalersi di una politica di *human resource* che porti a trattenere il capitale umano attraverso una formazione continua delle risorse, l'adozione di una politica effettiva di *work-life balance*, la capacità di riconoscere uguale dignità al lavoro di donne e uomini in termini di uguaglianza di retribuzione e di carriere e l'adozione di un codice etico, il quale può rappresentare uno strumento che può essere adottato dall'azienda per garantire una maggiore affidabilità con l'obiettivo di ottenere una maggiore trasparenza.

Oltre ad una sostenibilità interna, ne consegue anche una esterna, che mira soprattutto ad azioni ed attività in campo umanitario e sostegno del patrimonio territoriale. La sostenibilità esterna, rispetto a quella interna, punta ad instaurare un rapporto trasparente e volto a tutelare le comunità locali in cui un'impresa opera. La dimensione sociale della sostenibilità in un'azienda ha un impatto significativo su tutti gli aspetti

della sua organizzazione, compreso il valore del prodotto o servizio finale e la percezione generale che il consumatore ha di essa.

Allo stesso tempo, può avere un impatto economico, il quale può essere diretto o indiretto. Risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori, ovvero derivare da un'efficace gestione delle risorse naturali; gli effetti indiretti, invece, sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, anche se possono facilmente tramutarsi in negativi in termini di reputazione aziendale, la quale può essere spesso influenzata dalle le critiche ricevute nei confronti delle prassi commerciali adottate e nuocendo su aspetti fondamentali, quali marchio od immagine.

Mentre la sostenibilità ambientale e quella sociale sono temi di frequente discussione e confronto, la governance di sostenibilità riguarda un po' di più l'aspetto strategico interno e gestionale di un'azienda.

### 1.1.3 GOVERNANCE

La governance identifica nella terza voce dell'acronimo ESG, ma non per questo è la meno importante, bensì rappresenta il nuovo punto di partenza da cui le imprese iniziano la loro transizione verso la sostenibilità d'impresa. Ad oggi raffigura una delle maggiori leve su cui gli operatori economici agiscono, per promuovere al proprio interno la sostenibilità d'impresa.

La governance d'impresa assume un nuovo ruolo, attraverso la previsione di specifici doveri per gli amministratori oppure attraverso la predisposizione di determinati comitati, a cui vengono affidati precisi compiti su tale tema, volti a tutelare gli interessi degli *stakeholder*.

Allo stesso organo di amministrazione, o comitato designato a tale funzione, non è più riconosciuto solo il compito di ponderare le diverse scelte sociali al fine di perseguire l'interesse sociale, bensì spetta

l'onere di armonizzare la pluralità di interessi disomogenei a cui è esposta la stessa impresa, i quali possono influenzare l'operatività aziendale.

Ed è proprio attraverso la propria politica, la strategia e lo stabilirsi di alcuni principi fondamentali ed orientativi, che l'impresa agisce al fine di raggiungere gli obiettivi ESG prefissati.

Sono le scelte strategiche di vertice che convergono verso la filosofia integrale d'impresa.<sup>14</sup>

## 1.2 QUADRO NORMATIVO

Il concetto di sostenibilità ad oggi risulta essere ancora agli albori, tanto che è limitato il numero di realtà economiche che ne trattano e ne tengono in considerazione ai fini dello sviluppo della propria economia e dei propri valori; ma ha comportato una sorta di “rivoluzione” del quadro normativo nazionale, europea ed internazionale.

La scarsa considerazione di tale tema, a livello internazionale, europeo e nazionale, da parte delle imprese, è dettata dal fatto che la materia normativa presenta ad oggi ancora numerosi lacune e risulta essere insufficiente da garantire loro una maggior tutela e delle linee guida su cui poter fare affidamento; ciò è dovuto, al fatto che solo negli ultimi trent'anni è stata promossa un'integrazione normativa da parte delle istituzioni, al fine di imporre una maggiore attenzione soprattutto da parte di operatori economici di grandi dimensioni, in quanto l'equilibrio dell'ecosistema continua ad essere sempre più precario ed allarmante, tanto che è divenuto oggetto di preoccupazione e discussione generale. Si è, quindi, constatato fosse insufficiente adottare per lo più misure ambientali di tipo *end-of-pipe*<sup>15</sup> e la necessità di intervenire a monte,

---

<sup>14</sup> CALVOSA L., 2022, *La governance delle società quotate italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione*, in *Rivista delle società*, p. 309 ss.

<sup>15</sup> Le misure adottate dalle imprese e classificate come *end-of-pipe* (letteralmente a valle), non sono altro che degli investimenti diretti finalizzati a rendere l'attività aziendale maggiormente sostenibile a valle. Quest'ultime negli ultimi anni hanno



con la consapevolezza che dovesse cambiare il rapporto uomo-ambiente e che fosse necessario definire soprattutto a livello mondiale una politica ambientale ed una regolamentazione giuridica comune.<sup>16</sup>

Per tale motivo negli ultimi anni le diverse agende politiche dei vari Paesi industrializzati, prevedono con maggiore intensità il progetto di definizione di norme legate al tema dello sviluppo economico sostenibile. L'opinione pubblica sta generando una pressione tale da generare sempre più una maggiore consapevolezza delle criticità che presenta l'attuale modello di crescita economica del Pianeta e pertanto richiede un intervento in prima linea da parte di governi, operatori finanziari e della classe imprenditoriale.

Il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, attraverso il proprio sito internet, fornisce un breve excursus delle tappe normative che hanno portato a raggiungere degli obiettivi impattanti e significativi in termini di tutela ambientale, sociale ed economica. In particolare, definisce quelle che sono le pietre miliari dal punto di vista normativo attraverso le quali, a livello internazionale e nazionale, si è presa una maggiore coscienza dell'importanza del tema.

È assodato che l'ordinamento giuridico rappresenti, al fine di un'evoluzione in termini di sostenibilità economico-sociale, uno snodo fondamentale, poiché delinea in maniera precisa e puntuale le linee guida e i principi da adottare al fine della progressione.<sup>17</sup>

### 1.2.1 LA NORMATIVA INTERNAZIONALE

La prima attenzione verso questa tematica, come accennato nel precedente paragrafo, è stata posta per la prima volta nel giugno del

---

rappresentato più del 70% delle strategie in materia di sostenibilità adottate dalle differenti attività economiche. Alcuni esempi possono essere l'adozione di impianti di abbattimento delle emissioni gassose o di impianti di trattamento dei reflui biologici.

<sup>16</sup> V. *Le tappe dello sviluppo sostenibile*, documento del Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica, 2017, e consultabile al sito <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>

<sup>17</sup> CIAN M., 2022, *Principi dell'ordinamento giuridico-economico e sviluppo sostenibile in Italia e Austria*, in *Le Nuove leggi civili commentate*, p. 100

1972, durante la Conferenza di Stoccolma, a cui parteciparono i rappresentanti di 112 Stati. In linea con l'idea di perseguire una cooperazione tra Stati in materia di tutela ambientale, al termine della Conferenza è stata approvata una dichiarazione contenente 26 principi, dal valore giuridico non vincolante, ma che hanno rappresentato un punto di partenza per gli accordi multilaterali futuri in materia; i nuovi presupposti delineavano delle linee guida a cui gli Stati si sarebbero potuti ispirare per la negoziazione di accordi multilaterali.

Il primo principio della suddetta dichiarazione considera l'ambiente come il luogo in cui il genere umano ha diritto di vivere con la piena libertà; emerge, quindi, che disporre di un ambiente sostenibile rappresenta un diritto fondamentale, sia per le generazioni presenti che future.

L'elaborato rileva un contrasto tra la posizione dei Paesi sviluppati e quella dei Paesi in via di sviluppo, con riferimento alla priorità che i paesi in via di sviluppo danno alle tematiche di sviluppo rispetto a quelle ambientali.<sup>18</sup>

Nel Dicembre del 1983 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite con la pubblicazione della risoluzione 38/161, ha accolto l'idea di istituire una commissione speciale che aveva quale obiettivo, quello di stilare un rapporto preciso e dettagliato sulla sostenibilità globale entro l'anno 2000 ed allo stesso tempo sviluppare proposte per lo sviluppo sostenibile. La commissione venne nominata, infatti, Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (*World Commission on Environment and Development, WCED*), la quale, nel 1987, pubblicò il rapporto Brundtland (conosciuto anche come *Our Common Future*), il cui nome deriva dalla stessa coordinatrice Gro Harlem Brundtland, che in quell'anno era presidente della commissione ed aveva commissionato il rapporto, il quale metteva in luce i punti e i temi critici a livello globale che toccavano la sfera ambientale e rilevava come tali ripercussioni sull'ambiente fossero dovuti essenzialmente alla grande

---

<sup>18</sup> RESCIGNO M., 2022, *Note sulle regole dell'impresa sostenibile. Dall'informazione non finanziaria all'informativa sulla sostenibilità*, in *Analisi giuridica dell'economia*, p. 165

povertà del sud e ai modelli di produzione e di consumo non sostenibili del nord; evidenziava quindi la necessità di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente.

Nel 1992 a Rio de Janeiro, si tenne il cosiddetto "Summit sulla Terra" o Eco 92, in le cui materie principali di discussione furono l'inquinamento prodotto dai modelli di produzione adottati dalle imprese, la possibilità di sanare le emissioni nocive di tali processi con lo sfruttamento di fonti di energia alternative, oltre che metodologie alternative per contrastare la crescente scarsità di acqua.

Il dibattito condusse alla sottoscrizione di un accordo preventivo non vincolante sulla Convenzione Quadro delle Nazioni Unite in tema di cambiamenti climatici, in particolare gas serra, il quale portò, nel 1997, alla stesura del protocollo di Kyoto.

Il suddetto accordo ha rappresentato l'incipit per la sottoscrizione di altri documenti ufficiali, che si rivelarono fondamentali su scala internazionale, come la Conferenza di Rio, l'Agenda 21, la Convenzione sulla diversità biologica, la Dichiarazione dei Principi sulle foreste e la Convenzione sul cambiamento climatico.

Tra queste, di maggior rilevanza l'Agenda 21, la quale rappresenta uno strumento di nota importanza che ha evidenziato come il ruolo degli enti locali sia rilevante al fine di promuovere un impegno costante in termini di sostenibilità.

Già nella Conferenza di Rio de Janeiro, l'ONU aveva stabilito che ogni nazione doveva dotarsi di un suo proprio piano d'azione al fine di poter organizzare e realizzare al meglio gli obiettivi dell'Agenda 21, entro il termine del 31 dicembre del 1993.

Il documento venne, poi, successivamente promosso durante il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (WSSD), tenutosi a Johannesburg dal 26 agosto al 4 settembre 2002, in cui vennero individuati alcuni futuri intenti ed obiettivi programmatici su ambiente, economia e società; durante la conferenza, infatti, venne prodotto un elaborato suddiviso in 40 capitoli e di cui 4 sezioni, in cui il capitolo 28 tratta, appunto, di "Iniziativa delle amministrazioni locali di supporto

all'Agenda 21" e riconosce in loro un ruolo decisivo nell'attuare politiche di sviluppo sostenibile, poiché tiene conto del fatto che oltre il 45% della popolazione mondiale vive in contesti urbani.

L'Agenda 21 ha come obiettivo principale assicurare uno sviluppo economico responsabile verso la società, proteggendo le risorse naturali e l'ambiente a beneficio delle future generazioni, stabilendo un impegno stratificato. Si può sottolineare come la strada verso l'identificazione di obiettivi comuni sia stata oggetto di costruzione nel tempo ed abbia comportato cooperazione e lavoro comune tra Stati.

Nei primi anni duemila, all'inizio del ventunesimo secolo, i capi di Stato e di Governo parte dell'ONU si sono riuniti nel Settembre del 2000, all'alba, appunto, di un nuovo millennio, al fine di stabilire nuovi obiettivi da raggiungere in campo di sostenibilità. Vennero individuati gli otto Obiettivi di sviluppo del millennio (OSM), che tutti i 193 Paesi si impegnarono a raggiungere entro il 2015, racchiusi in quella definita che viene definita Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite, firmata nel settembre del 2000, la quale prevedeva che gli stati dovessero impegnarsi politicamente, socialmente ed economicamente a sradicare la povertà estrema e la fame nel mondo, rendere universale l'istruzione primaria, promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne, ridurre la mortalità infantile, migliorare la salute materna, combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie, garantire la sostenibilità ambientale e sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo.

Dall'anno di definizione di tali obiettivi si è ritenuto opportuno stilare periodicamente un bilancio che raffigurasse il prosieguo sull'attuazione delle decisioni prese a Rio ed in particolare su quelle concernenti l'Agenda 21; un aspetto fondamentale al fine di svolgere un'analisi e un controllo costanti dei risultati e degli obiettivi raggiunti, per poter correggere ed implementare nuove politiche al fine di raggiungere con maggiore realizzabilità gli scopi prefissati.

Nel settembre 2015 a New York, si tenne uno dei più importanti Summit in materia di Sostenibilità e Sviluppo Sostenibile a livello

internazionale, il quale portò all'inizio di una nuova era di cambiamenti sociali, economici e normativi. Durante la conferenza si è stilato un programma d'azione che pone particolare attenzione su persone, pianeta e prosperità.

Il programma venne denominato "Agenda 2030" ed è costituita da 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) riorganizzati attraverso un programma d'azione costituito da 169 target ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro, appunto, l'anno 2030.

I 17 Goals riguardano un insieme di questioni di un determinato calibro che prendono in considerazione in maniera equilibrata le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile – economica, sociale ed ecologica – e mirano a porre fine a realtà immerse nella povertà, ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici ed a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani.

Dai primi mesi del 2016 è iniziata, quindi, un'evoluzione del mondo economico-sociale, con l'obiettivo di raggiungere lo scopo di creare in particolar modo sotto la sfera economica un mondo più sostenibile.

Tant'è che anche l'Unione Europea pone, ed ha posto negli ultimi anni, particolare attenzione su questi temi, tale da portarla alla redazione di numerose proposte normative e alla presa provvedimenti economico-sociali, volti a vincolare gran parte degli operatori economici europei ad una maggiore cooperazione e collaborazione.

A differenza delle misure adottate a livello internazionale, le nuove normative europee prevedono il coinvolgimento diretto di tutti od alcuni operatori economici, a seconda dell'area tematica di riferimento.

## 1.2.2 NORMATIVA EUROPEA

Da parte dei maggiori organi europei coinvolti su tale tema, si è impiegato un gran lavoro al fine di raggiungere un adeguamento comune ed un'armonizzazione normativa.<sup>19</sup>

Nel 2013 il Parlamento europeo ha riconosciuto l'importanza della comunicazione, da parte delle imprese, di informazioni relative alle strategie e ai risultati ottenuti in questo campo ed ha invitato la Commissione Europea a presentare una proposta legislativa sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario da parte delle imprese. La normativa doveva prevedere un'elevata flessibilità di azione che tenesse conto della natura multidimensionale della responsabilità sociale delle imprese (RSI) e della diversità delle politiche in materia di RSI applicate, garantendo al contempo un livello sufficiente di comparabilità per agevolare le esigenze degli investitori e di altri portatori di interesse, oltre che per assecondare la necessità dei consumatori di avere un facile accesso alle informazioni relative all'impatto delle imprese sulla società.

La Commissione ha appoggiato le osservazioni fatte dal Parlamento Europeo, sulla necessità di rendere trasparenti le informazioni sociali e ambientali fornite dalle imprese di tutti i settori, equiparate in tutti gli Stati membri, così da poter migliorare l'uniformità e la comparabilità delle informazioni. Si è ritenuto opportuno a tal fine che, in particolar modo per le imprese di grandi dimensioni, che costituiscono enti di interesse pubblico, secondo quanto stabilito dalla direttiva 2006/43/CE, o che alla data di chiusura del bilancio presentino un numero medio di dipendenti impiegati nel corso dell'anno di 500 unità, siano tenute a elaborare una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno le informazioni sociali e ambientali, inerenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Pertanto con la Direttiva 2014/95/CE, recepita in Italia con il D.L.

---

<sup>19</sup> MARRONI L., 2023, *Sostenibilità e centralità dell'organo amministrativo*, in Amministrazione e Finanza, p. 37

254/2016, denominata “*Non-Financial Reporting Directive*”, recante una modifica della precedente direttiva 2013/34/CE, ha imposto l’obbligo di reporting delle informazioni non finanziarie, al fine di individuare i rischi per la sostenibilità ed accrescere la fiducia degli investitori e dei consumatori, nonché per fornire maggiore armonizzazione dei report di sostenibilità emessi dai diversi operatori economici.

Lo scopo della NFRD è, per l’appunto, quello di garantire una maggiore armonizzazione tra i diversi ordinamenti nazionali, al fine della predisposizione e la redazione dei bilanci sociali.<sup>20</sup>

Il reporting deve contenere informazioni riguardanti il modello aziendale impiegato dall’impresa, adattato ai suoi principi cardine, il complesso delle politiche adottate sul fronte della sostenibilità aziendale, comprese le procedure riguardanti la *due diligence*, i risultati derivante dall’applicazione di tali politiche, i principali rischi legati alle attività d’impresa, anche in riferimento alle relazioni commerciali che essa instaura, nonché le relative modalità di gestione adottate in relazione agli stessi, gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario afferenti ad ogni attività specifica.<sup>21</sup>

La promozione di un’economia globale sostenibile è il fine primario di tale direttiva, attraverso il connubio di linee guida che volgono ad una redditività di lungo termine, al sostenimento del principio di giustizia sociale e al macro visione di protezione dell’ambiente. La stessa Direttiva prevede un meccanismo di c.d. *comply or explain*, poiché non pone il vincolo all’adozione per un’impresa di politiche mirate in materia ESG, purché ne illustri le proprie ragioni.

La direttiva NFRD ha aiutato ad un accrescimento della domanda di informazioni in relazione ai fattori ESG, da parte degli operatori del

---

<sup>20</sup> GENOVESE A., 2023, *L’armonizzazione del reporting di sostenibilità nelle imprese dopo la CSRD*, in *Contratto e impresa*, p. 88

<sup>21</sup> DI MARCELLO T., 2023, *Strategia europea sulla finanza sostenibile, informazione societaria e possibili riflessi sulla gestione della società*, in *Giurisprudenza Commerciale*, p. 607 ss.

mercato finanziario nei confronti di imprese e di strumenti finanziari sostenibili, specialmente sotto l'aspetto ambientale e sociale.

Gli investitori finanziari hanno sottolineato l'esigenza di voler comprendere e misurare i rischi finanziari derivanti, non più solo dall'aspetto economico dell'operazione, ma che potrebbero riguardare gli effetti che quest'ultima può avere in termini di sostenibilità.

Per tale ragione, è aumentata da parte delle imprese l'offerta di strumenti finanziari che inglobino al proprio interno aspetti chiave riguardanti i fattori ESG e che favoriscano una transizione ecologica.<sup>22</sup>

A tal fine, risulta necessario istituire un sistema di *disclosure*, volto a trasmettere la promozione della rilevanza della sostenibilità aziendale, in particolar modo nei confronti dei maggiori azionisti, nella maggior parte dei casi investitori istituzionali.

Lo scopo della Direttiva 2017/828/CE è quello di incentivare un sistema di divulgazione delle informazioni, da parte dei soci stessi nei confronti dei propri *stakeholder*, attraverso la comunicazione della politica d'impegno e le relative modalità. Al fine di agevolare tale implementazione all'interno delle aziende stesse, può essere prevista una politica di remunerazione nei confronti degli stessi amministratori.

I nuovi obblighi imposti dall'UE, hanno portato al costituirsi di un nuovo rischio per l'economia, ossia il diffondersi di attori imprenditoriali e finanziari che si mostrano apparentemente intransigenti nei confronti di un tema così delicato, quale è la sostenibilità, ma che in realtà ai loro occhi risulta appetibile al fine di crearsi un vantaggio competitivo.<sup>23</sup>

L'emissione nel mercato finanziario, di nuovi prodotti che comprendessero al loro interno l'osservazione di particolari obiettivi in tema di sostenibilità d'impresa portò alla nascita della cosiddetta finanza sostenibile, volta alla promozione della sostenibilità d'impresa

---

<sup>22</sup> GENOVESE A., 2022, *L'armonizzazione del reporting di sostenibilità nelle imprese dopo la CSRD*, cit., p. 88 ss.

<sup>23</sup> CIAN M., 2022, *Principi dell'ordinamento giuridico-economico e sviluppo sostenibile in Italia e Austria*, cit., p. 101 ss.



e all'incentivo di adottare maggiore attenzione nel proprio operato da parte delle realtà aziendali.

La normativa in tema di finanza sostenibile si basa su un regolamento stilato *ad-hoc* al fine di porre alcuni limiti nei confronti delle imprese al fine di mitigare comportamenti scorretti.

A tal proposito la Commissione ha provveduto a regolamentare tale nuovo fenomeno attraverso l'emanazione del Regolamento 2020/852/CE, o Tassonomia UE, fulcro normativo dell'UE in materia di finanza sostenibile.

Il regolamento definisce in prima linea gli aspetti chiave che identificano un investimento ambientale e denota una definizione precisa di quelli che sono gli attributi principali al fine di determinare se una realtà aziendale può essere considerata "attività sostenibile".<sup>24</sup>

Un *environmentally sustainable business* deve rispettare quattro requisiti sostanziali, definiti all'art. 3 del regolamento Tassonomia, ossia deve contribuire al raggiungimento di uno dei sei obiettivi elencati nel Regolamento stesso, individuati all'art. 9, familiari a quelli definiti nell'*European Green Deal* (mitigazione dei cambiamenti climatici; adattamento ai cambiamenti climatici; uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine; transizione verso un'economia circolare, la prevenzione e il riciclaggio dei rifiuti; prevenzione e il controllo dell'inquinamento; protezione degli ecosistemi sani); non deve pregiudicare nessuno di questi ultimi all'interno delle proprie strategie; deve adottare politiche volte alla salvaguardia dei diritti umani; prevede, inoltre, una delega, la quale identifica che spetta alla Commissione Europea l'integrazione di nuovi *screening criteria* che identifichino le linee di vaglio che considerino un'attività sostenibile, che le imprese devono osservare.<sup>25</sup>

L'art. 8 del Regolamento prevede che le imprese a cui è riferito debbano comunicare le informazioni non finanziarie in relazione alla loro quota

---

<sup>24</sup> GENOVESE A., 2022, *Bilanci di sostenibilità, tassonomia UE delle attività economiche ecosostenibili e governo societario*, in Rivista ODC, p. 497 ss.

<sup>25</sup> DI MARCELLO T., 2023, *Strategia europea sulla finanza sostenibile, informazione societaria e possibili riflessi sulla gestione della società*, cit., p. 614 ss.

di mercato relativa a prodotti o servizi riferibili alle loro attività sostenibili, altresì la quota relativa agli investimenti che le stesse effettuano in quest'ambito.

Tali normative prevedono nei confronti degli operatori economici dei doveri di trasparenza, ma non identificano obblighi che quest'ultimi devono osservare, apportando opportune modifiche alle loro politiche e assetti interni e sono per lo più volte a mitigare gli effetti negativi delle attività economiche promuovendo una maggiore responsabilizzazione, anche al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'Agenda 2030.

Con la Direttiva 2022/2464 del 14 Dicembre 2022, denominata “*Corporate Sustainability Reporting Directive*”, recante modifica la Direttiva 2013/34/EU, alla direttiva 2004/109/CE, alla direttiva 2006/43/CE e al regolamento 537/2014/EU, l'Unione Europea mira ad allargare il ramo di applicazione, di tali normative, a tutte le grandi imprese, oltre a quelle quotate, indipendentemente dal Paese in cui sono registrate, purché i loro titoli siano regolamentati nei mercati europei, oltre che ad imprese di assicurazione e agli enti creditizi, estende il campo di applicazione della precedente direttiva NFRD, abbassando i livelli dimensionali.<sup>26</sup>

Prevede una doppia prospettiva di reporting, che evidenzia gli impatti che l'attività interna genera verso l'esterno (*inside-out*) e una *disclosure* relativa all'impatto causato dai fattori ESG sulla performance dell'impresa ed affida alla Commissione il compito di delineare, attraverso atti delegati, gli aspetti chiave relativi al contenuto e gli standard che indirizzino la comunicazione delle informazioni, in modo tale da assicurare un coordinamento sulla *disclosure* aziendale e la previsione di allargare tale obbligo di *disclosure* ad una fetta più ampia di mercato, richiede un maggior controllo sulle informazioni fornite.

Il Considerando n. 9 della direttiva ritiene che la richiesta di incremento di informazioni richieste ad imprese ed intermediari, sia dovuto ad una molteplicità di fattori che influenzano economia odierna, quali ad

---

<sup>26</sup> GENOVESE A., 2022, *L'armonizzazione del reporting di sostenibilità nelle imprese dopo la CSRD*, cit., p. 90 ss.

esempio l'aumento di consapevolezza da parte dei diversi investitori circa le implicazioni finanziarie delle questioni di sostenibilità; la crescente offerta da parte dei soggetti emittenti di prodotti finanziari che inglobino principi di sostenibilità o che prevedono il raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile tra quelli previsti dall'Agenda 2030 e condizionata dall'aumento di adozione di misure legislative adottate dall'UE in tema di finanza sostenibile. In breve, ciò che ha mosso la Commissione verso l'adozione di nuove misure che inglobino un maggior numero di operatori economici, è stata fondamentalmente la nascita di una nuova concezione di finanza, poiché la NFRD non avrebbe garantito un'armonizzazione dei report in termini di rischi e opportunità e tale vuoto avrebbe potuto inficiare sulle scelte degli investitori.

Gli obiettivi della CSRD sono, quindi, quelli di garantire un'allocazione della risorse finanziarie dirottata verso quelle imprese che pongono una maggiore attenzione sul loro sviluppo sostenibile ed allo stesso promuovere le stesse ad indirizzare le proprie scelte economiche verso la RSI.

Per tale motivo si è ritenuto necessario implementare un maggior controllo da parte di revisori e società di revisione, al fine di verificare il rispetto di tale obbligo e l'attendibilità dei dati forniti, i quali dovranno, attraverso apposita certificazione, attestare l'effettiva conformità e alla Commissione è, inoltre, affidato la possibilità di identificare principi e procedure comuni per la redazione della certificazione di conformità. Il Considerando n. 61 rileva sia fondamentale adottare una revisione ed implementare una verifica su tali elaborati, al fine di garantire una coerenza tra l'informazione finanziaria e quella sulla sostenibilità.<sup>27</sup>

Non si può poi trascurare che esiste un collegamento diretto tra sostenibilità e i doveri riconosciuti in capo agli amministratori, poiché spetta agli stessi la valutazione dei rischi connessi all'attività d'impresa,

---

<sup>27</sup> GENOVESE A., 2022, *L'armonizzazione del reporting di sostenibilità nelle imprese dopo la CSRD*, cit., p. 91 ss.

in quanto sono, appunto, chiamati ad identificare il grado di rischio connesso alle proprie azioni.

Si è riconosciuto nel tempo un dovere di diligenza in capo allo stesso organo amministrativo.<sup>28</sup>

Per tale motivo, il 23 febbraio 2022, la Commissione Europea ha presentato una proposta di direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDD), la quale aveva come obiettivo armonizzare l'inclusione della sostenibilità nella corporate governance e nei processi decisionali delle realtà aziendali, responsabilizzando le stesse ad organizzare le loro attività e strategie in modo da attenuare gli impatti negativi sull'ambiente e sui diritti umani.

Lo scopo dell'UE era quello di integrare e rafforzare il concetto di sostenibilità d'impresa anche a livello governativo societario, poiché i sistemi di definizione del rischio dell'attività aziendale, ad oggi, ne tengono ancora poco in considerazione al fine delle proprie decisioni, degli interessi degli *stakeholder* e degli effetti negativi che la propria attività ha su di loro e sono ancora meno sviluppate le misure di governance volte ad attutire gli impatti negativi.

Le misure adottate dalla maggior parte delle grandi imprese quotate e non, non garantiscono una diminuzione degli effetti negativi che le realtà economiche generano, le quali non riescono a stare al passo con la globalizzazione, visto che i suoi effetti stanno aumentando repentinamente tali criticità.

La direttiva è stata poi approvata il 1° giugno 2023 da Parlamento Europeo, la quale identifica i requisiti di *due diligence* che le imprese devono adottare al fine di prevenire e mitigare gli impatti negativi che le proprie azioni hanno su ambiente e diritti umani, con lo scopo di promuovere un'economia globale maggiormente indirizzata verso equità, responsabilità e sostenibilità.

Introduce l'obbligo di redazione da parte delle imprese di un piano che assicuri la compatibilità tra il modello di business adottato e i principi

---

<sup>28</sup> MARRONI L., 2023, *Sostenibilità e centralità dell'organo amministrativo*, cit., p. 37 ss.

di sostenibilità definiti dall'Agenda 2030 e dall'Accordo di Parigi, nonché definisce alcuni doveri di diligenza nei confronti degli amministratori al fine di indirizzarli a perseguire l'interesse sociale tenendo conto del tema di sostenibilità.

L'art. 1 specifica che le imprese possono essere ritenute responsabili degli effetti negativi provocati dalle proprie azioni su ambiente e società ed è per questo che introduce delle regolazioni volte ad incentivare una condotta di responsabilità da parte delle imprese e dei loro organi amministrativi, con la previsione di misure sanzionatorie in caso di negligenza, consistenti in riparazioni finanziarie e non, nonché la previsione di vigilanza nelle imprese oggetto della direttiva.<sup>29</sup>

Nel caso in cui, le imprese non osservassero il dovere di diligenza, sarebbero responsabili degli eventuali danni causati e sarebbero assoggettati a misure sanzionatorie da parte delle autorità nazionali, che potrebbero essere identificate nella pubblicazione degli indagati inadempienti, il ritiro dal mercato dei prodotti offerti o l'applicazione di multe di ammontare pari almeno al 5% del fatturato netto globale.<sup>30</sup>

Tale modifica è volta a promuovere l'approccio alla due diligence aziendale, estendendo la responsabilizzazione aziendale ad un numero più ampio di attori economici gradualmente nel tempo, a potenziare la *disclosure* sulla sostenibilità anche nel settore dei servizi finanziari e ad adattare tale informazione al regolamento sulla tassonomia ambientale, pena l'applicazione di sanzioni amministrative in caso di violazione, da parte di organismi di vigilanza predisposti dagli Stati stessi.<sup>31</sup>

### 1.2.3 NORMATIVA NAZIONALE

Oltre alla ricezione delle diverse normative europee emanate dalla stessa Commissione e sopra citate, anche le istituzioni italiane hanno

---

<sup>29</sup> SCANO D. – RACUGNO G., 2022, *Il dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità*, in *Rivista delle società*, p. 726 ss.

<sup>30</sup> MARRONI L., 2023, *Sostenibilità e centralità dell'organo amministrativo*, cit., p. 37 ss.

<sup>31</sup> IBBA R., 2023, *L'introduzione di obblighi concernenti i fattori ESG a livello UE: Dalla direttiva 2014/95 alla proposta di direttiva sulla corporate sustainability due diligence*, in *Banca borsa titoli di credito*, p. 433 ss.

ritenuto fosse fondamentale stare al passo delle nuove richieste degli operatori economici, tanto che ha provveduto ad integrare la propria normativa con nuove forme di diritto societario.

La Legge 132/2016 introdusse nell'ordinamento italiano un nuovo tipo societario ed una disciplina volta a unire lo scopo di lucro, alla sostenibilità sociale ed ambientale.

La propensione verso la CRS ha portato ad una nuova concezione di scopo non finanziario da parte delle imprese, che ha spostato l'attenzione verso il disegno di nuove forme societarie.

L'Italia fu il primo Stato Europeo che introdusse un nuovo tipo società che utilizzasse il profitto come strumento di creazione di valore sociale, in cui si denota un bilanciamento tra la massimizzazione del profitto e il perseguimento di un beneficio di interesse comune<sup>32</sup>, come previsto dalla stessa Legge 208/2016, che al comma 377 recita che *“finalità di beneficio comune (...) sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società benefit”*.<sup>33</sup>

Si creò così un nuovo gruppo societario: la Società Benefit può rivestire qualsiasi veste giuridica prevista dal Codice Civile, integrando alla normativa relativa al tipo societario prescelto i nuovi obblighi normativi relativi alla sostenibilità d'impresa, individuando una duplice finalità: il profitto e il raggiungimento di un beneficio comune.<sup>34</sup>

Lo stesso beneficio comune può consistere nel fare qualcosa di concreto oppure nel ridurre le proprie esternalità negative.<sup>35</sup>

La normativa prevede che la società Benefit presenti alcune caratteristiche essenziali, quali:

- Nella clausola statutaria dell'oggetto sociale devono essere indicate le finalità di beneficio comune perseguite;

---

<sup>32</sup> RIOLFO G., 2023, *Sostenibilità sociale/ambientale dell'attività d'impresa*, cit., p. 186 ss.

<sup>33</sup> L. 208/2016, art. 1, comma 377, cit.

<sup>34</sup> MICOSSI S., 2016, *La disciplina delle società benefit*, Circolare Assonime n. 19, p. 1 ss.

<sup>35</sup> V. op. cit. nt. 32

- La gestione della società deve prevedere un equilibrio tra il perseguimento degli interessi dei soci e quello dei suoi *stakeholder*, sui quali tali attività possono produrre un impatto, operando nel rispetto della diligenza, della sostenibilità e con trasparenza (comma 380, Legge 208/2015);
- Deve essere identificato il soggetto incaricato del controllo del perseguimento del beneficio comune;
- Venga reso conto degli obiettivi raggiunti in tal senso, attraverso una valutazione annuale dell'impatto prodotto dalla società.

Il mancato perseguimento del beneficio comune comporta l'applicazione delle sanzioni previste dalle disposizioni in materia di pubblicità ingannevole D.L. 145/2007, citate nel comma 384 e quelle relative alle pratiche commerciali scorrette previste dal codice del consumo D.L. 206/2005, citate nel comma 381.<sup>36</sup>

L'obiettivo comune delle B-Corp è quello di valutare l'impatto generato sugli *stakeholder*, che gli garantisce una certificazione dell'impegno posto.

Il comma 308 stabilisce che l'obbligo di individuare i soggetti responsabili per il perseguimento delle finalità di beneficio comune spetti all'organo amministrativo, i cui componenti ne rispondono per la nomina.<sup>37</sup>

È riconosciuto in capo all'organo amministrativo anche l'onere di implementare una gestione aziendale volta alla RSI, nonché alla sostenibilità ed alla trasparenza.<sup>38</sup>

Gli amministratori potranno affidare l'incarico a funzioni esistenti, quali il responsabile CSR o compliance, oppure affidare deleghe specifiche ad uno stesso amministratore, purché non si tratti di amministratore unico.

---

<sup>36</sup> RIOLFO G., 2023, *Sostenibilità sociale/ambientale dell'attività d'impresa*, cit., p. 191 ss.

<sup>37</sup> MICOSSI S., 2016, *La disciplina delle società benefit*, Circolare Assonime n. 19, p. 1 ss.

<sup>38</sup> V. op. cit. nt. 36

Sull'organo amministrativo ricade l'obbligo di redigere annualmente una dettagliata relazione sul beneficio comune perseguito, la quale deve essere allegata al bilancio e pubblicata sul sito della società, al fine di dar conto ai soci sulle specifiche strategie adottate nell'interesse del perseguimento dell'obiettivo comune, sui livelli di performance realizzati, sulle ragioni per cui si è dato maggior peso agli interessi di specifici *stakeholder*.

Lo stesso comma puntualizza che la relazione deve contenere specifiche informazioni, quali la descrizione degli obiettivi, modalità e azioni messi in atto dagli amministratori al fine del perseguimento delle finalità preimpostate di beneficio comune ed eventualmente le avversità che ne hanno impedito il raggiungimento, la valutazione dettagliata dell'impatto sociale, che le strategie aziendali generano sulle comunità, persone e ambiente, attraverso l'osservazione di specifici requisiti e aree di valutazione prefissate dal comma 382, Legge 208/2015 (trasparenza sociale ed amministrativa, le relazioni interne ed esterne, impatti su ambiente e società) e deve prevedere una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la stessa società intende perseguire nell'anno avvenire.<sup>39</sup>

L'insaturazione di nuovi mezzi e forme di dialogo tra *stakeholder* e società ha portato ad un'implementazione normativa, che preveda il regolarsi di tali relazioni.

A tal fine, nel giugno del 2011 è stato instaurato il Comitato di Corporate Governance, con lo scopo di promuovere il buon governo societario.

Nel gennaio 2020, lo stesso comitato ha approvato il nuovo Codice di Corporate Governace, a cui possono opzionalmente aderire le diverse società presenti nel reticolato economico italiano, il quale identifica nel Successo Sostenibile un criterio cruciale di cui lo stesso organo

---

<sup>39</sup> MICOSSI S., 2016, *La disciplina delle società benefit*, Circolare Assonime n. 19, p. 1 ss.



amministrativo deve tenere in considerazione nella deliberazione delle scelte aziendali.<sup>40</sup>

Lo stesso Codice Civile osserva sotto un punto di vista più attuale, il compito riservato alla governance d'impresa, ossia quello della sostenibilità d'impresa.

Il nuovo Codice prevede una significativa innovazione dell'idea di gestione d'impresa, in quanto ritiene che la stessa debba ruotare attorno al concetto di Successo Sostenibile, ossia l'*“obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”* e definisce l'idea di Successo Sostenibile, attribuendo all'organo amministrativo l'onere di perseguirlo definendo la *sostenibilità d'impresa come l'“obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”*.<sup>41</sup>

È suddiviso tra principi e raccomandazioni: i primi definiscono gli obiettivi che individuano una buona governance, mentre le seconde individuano i comportamenti adeguati al fine di raggiungere gli obiettivi.

In questo caso anche la normativa italiana, come quella europea garantisce il criterio del *comply or explain* e come nel caso della società benefit, le imprese che aderiscono al Codice, sono tenute alla redazione di una relazione sulle modalità di applicazione dei principi e sulla scelta di osservazione di determinate raccomandazioni in luogo ad altre. In caso di discostamento da alcune di esse, la società è tenuta ad esporre le ragioni che l'hanno portata ad optare per scelte di comportamento differenti da quelle raccomandate.

---

<sup>40</sup> CIAN M., 2022, *Principi dell'ordinamento giuridico-economico e sviluppo sostenibile in Italia e Austria*, cit., p. 109

<sup>41</sup> COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2020, *Definizioni*, in Codice di Corporate Governance, cit, p. 3 ss.

Spetta al Comitato stesso monitorare l'applicazione dello stesso, dell'evoluzione normativa di riferimento nazionale ed internazionale, oltre che aggiornarlo e revisionarlo con cadenza biennale.

L'art. 1 al primo principio recita che spetta all'organo amministrativo la guida della società perseguendo il Successo Sostenibile, mentre al quinto principio stabilisce che il medesimo debba instaurare delle forme di dialogo opportune tra azionisti e *stakeholder*.<sup>42</sup>

Secondo il Codice di Corporate Governance, la sostenibilità rappresenta parte integrante del piano industriale e di conseguenza del controllo interno e di gestione dei rischi, nonché del sistema di remunerazione degli amministratori; ciò comporta che in base alle politiche adottate, si provveda alla nomina di specifici comitati o responsabili, i quali presentino adeguatezza strutturale, competenze specifiche, processi e flussi informativi. Il Codice stesso evidenzia come il Successo Sostenibile sia un “*obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società*”.<sup>43</sup>

Già nel primo articolo racchiude in poche righe quella che ad oggi è l'idea d'impresa sostenibile, che è stata riversata anche nel Nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza (CCII), entrato in vigore il 15 Luglio 2022, il quale apporta una sorta di rivoluzione al sistema di prevenzione della crisi stessa. Mette alla luce nuovi aspetti chiave che riguardano in particolar modo l'adeguatezza degli assetti societari e la rilevanza dei fattori di sostenibilità.

L'adeguamento degli assetti di Governance non spetta unicamente ad alcune tipologie di società, ma bensì il CCII ha integrato la normativa prevista dall'art. 2381 del codice civile, specificando che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve essere “*adeguato alla*

---

<sup>42</sup> COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2020, *Definizioni*, in Codice di Corporate Governance, cit, p. 4

<sup>43</sup> COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2020, *Codice di Corporate Governance*, p. 1-20

*natura e alle dimensioni dell'impresa*” al fine di rendere la gestione imprenditoriale efficiente e volta alla prevenzione di eventuali crisi.

L'assetto applicato deve essere in grado di rilevare i possibili fattori di rischio e di valutare l'impatto delle proprie scelte sull'equilibrio economico-finanziario. Particolare importanza, la si deve porre al ridisegno di una governance societaria, che riesca a rilevare oltre che i normali rischi derivanti dall'attività economica, anche di quelli derivanti dai fattori ESG; il nuovo codice mette in luce come il successo aziendale possa derivare anche attraverso l'attenzione ad un tema quale è la sostenibilità, come accennato più volte in precedenza.

## 2. UNA NUOVA CONCEZIONE DI GOVERNANCE

Il perseguimento del Successo Sostenibile è il nuovo obiettivo che i maggiori operatori economici hanno integrato all'interno delle loro realtà e che negli ultimi anni sta indirizzando e influenzando le scelte dei principali organi amministrativi, il cui scopo è la creazione di un valore di lungo termine, bilanciando la quantità di benefici prodotti nei confronti degli azionisti ed allo stesso tempo di quelli degli altri *stakeholder* di riferimento.

Il Successo Sostenibile è una vera e propria aspettativa sia da parte del mercato economico, ma anche di quello finanziario.<sup>44</sup>

Alle imprese spetta l'onere di adottare un modello di gestione aziendale, al fine di garantire una maggiore affidabilità delle informazioni trasmesse ai diversi *stakeholder*.

Deve, quindi, provvedere all'integrazione di un sistema efficiente di flussi decisionali ed informativi, atti a far pervenire a tali soggetti le informazioni di cui necessitano, promuovendo controlli interni sugli canali informativi.

Tale attenzione verso l'applicazione di nuove strutture interne di gestione risulta essenziale al fine di soddisfare la varietà di portatori d'interesse con cui un'impresa instaura vari rapporti: soci, consumatori, fornitori e i terzi diversi che subiscono gli effetti della società.

La *disclosure* di sostenibilità rappresenta uno strumento centrale per diffondere i valori aziendali in tale materia.<sup>45</sup>

Indipendentemente dalla numerosità degli obiettivi che devono essere conseguiti al fine di contribuire alla realizzazione di un "pianeta migliore", per le imprese oggi risulta imprescindibile adattarsi alle nuove richieste globali, indipendentemente che queste comportino un ingente sforzo economico, finanziario e sociale.

---

<sup>44</sup> BUSCO C., 2023, *Governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG*, in *Corporate Governance*, p. 25

<sup>45</sup> STRAMPELLI G., 2023, *ESG, disclosure di sostenibilità e stewardship degli investitori istituzionali*, in *Rivista delle Società*, p. 828 ss.

Un'azione preventiva e proattiva da parte delle imprese rappresenta un aspetto primario al fine di promuovere la sostenibilità d'impresa e comporta l'adozione da parte delle stesse di misure prudenziali e precauzionali con o scopo di rendere il proprio processo produttivo e decisionale maggiormente consapevole che ha peso di tale tema sulla realtà aziendale.<sup>46</sup>

Lo stesso art. 41 Costituzione specifica che “*l’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all’ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali*”.<sup>47</sup>

Spetta, quindi, alle realtà economiche stesse agire e prevedere le proprie azioni tenendo in considerazione l’importanza della tutela dei cosiddetti fattori ESG, al fine di salvaguardare l’integrità sociale.

Determinato che l’operato delle attività economiche incide ed influisce positivamente e/o negativamente sul raggiungimento degli obiettivi e sulle performance in termini di sostenibilità dal punto di vista economico internazionale e che tale operato deriva dalle scelte aziendali prese, si può affermare con precisione che il ruolo che la governance aziendale svolge in tal senso sia fondamentale al fine di raggiungere il target di “Impresa Sostenibile”.<sup>48</sup>

L’individuazione di un corretto modello di business permette allo stesso imprenditore di prevenire ed eventualmente individuare possibili rischi dal punto di vista aziendale od eventuali squilibri economici, finanziari e/o patrimoniali.

Il modo migliore al fine di prevenire ed individuare situazioni di difficoltà aziendale è quello di individuare un sistema di *early warning*, il quale preveda l’adozione di KPI, in grado di captare possibili segnali

---

<sup>46</sup> BARTALENA A., 2022, *I comitati interni a rilevanza esterna*, in Rivista delle Società, p. 746 ss.

<sup>47</sup> Cost., art. 41

<sup>48</sup> FIMMANÒ F., 2023, *Art. 41 della Costituzione e valori ESG: esiste davvero una responsabilità sociale dell’impresa?*, in Giurisprudenza Commerciale, p. 777 ss.

di rischio economico-finanziario, o può optare per beneficiare dell'utilizzo di strumenti atti a tradurre la vision e la strategia aziendale in un insieme di performance, quale può essere la *Balanced Scorecard*. In tal senso, quest'ultima può fornire una conferma in relazione all'assetto organizzativo adottato, attraverso l'identificazione delle performance in relazione alle quattro macro-sfere aziendali su cui la stessa impresa può agire: finanziaria, clienti, processi interni e crescita ed apprendimento.<sup>49</sup>

## 2.1 INFLUENZA DEL PURPOSE AZIENDALE

Il perseguimento del Successo Sostenibile da parte delle imprese, come nuovo obiettivo aziendale, richiede un adattamento dei modelli gestionali ed implica un'integrazione del *business purpose*, ovvero della concezione di business e di valori intrinseci all'impresa stessa, il quale influisce direttamente sulla sua strategia.

Le diverse variabili economico-sociali che influenzano le strategie decisionali di un'impresa comportano l'integrazione da parte della stessa di alcuni valori essenziali per gestire coerentemente il proprio business, al fine di soddisfare le aspettative espresse dai diversi *stakeholder*.

In base alla concezione che le imprese presentano nei confronti di tali aspetti, adottano differenti sistemi decisionali al fine di affrontarli nel modo più coerente, prudente e diligente possibile.

La capacità di un'impresa di adottare un modello di governance in grado di gestire congiuntamente lo scopo di lucro intrinseco e l'impatto negativo che quest'ultimo può avere su ambiente e società circostante viene definita governance di sostenibilità.

A tal fine è necessario che implementi la propria struttura gestionale in modo tale da garantire un dialogo continuativo ed efficiente con i propri

---

<sup>49</sup> ALAIO E. – BONWIKEL M., 2023, *Balanced Scorecard e adeguati assetti organizzativi: un binomio virtuoso*, in Amministrazione e Finanza, p. 47 ss.

*stakeholder*, attraverso l'implementazione di nuove competenze interne all'organo decisionale, l'integrazione di nuove forme di trasferimento dell'informazione e l'individuazione di soggetti individuati *ad-hoc* per porre una gestione diretta su tali temi.

Come accennato nel precedente capitolo, anche il Codice di Corporate Governance, all'interno del quinto principio dell'art. 1, definisce spetti all'organo amministrativo incentivare forme di dialogo opportune con i propri azionisti e con i portatori d'interesse di maggior rilievo, al fine di promuovere un successo aziendale sostenibile.<sup>50</sup>

Si deve, inoltre, adoperare al raccoglimento delle richieste da parte dei diversi *stakeholder*, al fine di analizzarle e trasformarle in azioni aziendali per soddisfarle, tenendo conto della repentinità dell'evoluzione dei bisogni, che spesso mette in difficoltà le diverse realtà aziendali.

La sostenibilità potrebbe implicare l'incorrere in diverse avversità ed opportunità che comportano per l'impresa una varietà di complessità da affrontare nella gestione della sostenibilità.

Per tale ragione, è necessario che, al fine di svolgere al meglio il proprio dovere, l'organo amministrativo disponga delle dovute competenze con lo scopo di tradurle ed utilizzarle al meglio in termini di sostenibilità aziendale.

Il *business purpose* definisce lo scopo aziendale, ossia la molteplicità degli obiettivi che indirizzano le diverse scelte aziendali e più nello specifico la ragion d'essere dell'impresa, o meglio il ruolo che essa ricopre all'interno della realtà che la circonda.

L'integrazione della sostenibilità all'interno di una realtà aziendale, influisce nel *business purpose*.<sup>51</sup>

Il *purpose aziendale* indirizza l'orientamento che un'impresa sviluppa nei confronti della sostenibilità e ne identifica il modo di operare al fine di raggiungere un Successo Sostenibile.

---

<sup>50</sup> Codice di Corporate Governance, 2020, art. 1, p. 5

<sup>51</sup> BUSCO C., 2023, *Governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG*, cit., p. 25 ss.

La posizione presa da un'impresa nei confronti della sostenibilità, influisce sulle metodologie adottate, con le quali integra gli aspetti finanziari e non finanziari al fine di creare un valore a lungo termine per l'impresa e per i propri *stakeholder*.<sup>52</sup>

Spetta allo stesso vertice aziendale (Consiglio di Amministratore o Amministratore Unico) definire il *purpose* aziendale e identificare il ruolo che l'impresa deve svolgere al fine di promuovere la sostenibilità. In base al ruolo che una realtà economica intende svolgere all'interno della società in cui opera e nei confronti dell'ambiente che la circonda, si possono individuare due tipologie di approcci.

Il primo identifica la sostenibilità sociale ed ambientale come un rischio da tenere monitorato e da gestire, al fine di mitigare gli impatti negativi dell'attività aziendale.

In questo caso, solitamente, le imprese adottano strategie ed iniziative aziendali di sostenibilità, volte a prevenire l'accadere di un evento negativo che può comportare per l'impresa un danno di reputazione e immagine e quindi inficiare, ad esempio, sul prestigio del proprio marchio.

Mentre il secondo approccio che può avere una realtà aziendale vede la sostenibilità come un'opportunità di svolta e ne identifica una leva caratterizzante che influisce positivamente sulla propria competitività e valore da integrare nelle proprie strategie di sviluppo.

Questa è la fattispecie in cui un'impresa vede la sostenibilità come parte integrante della propria strategia e la utilizza al fine di creare valore sociale, puntando su quei valori condivisi sia dall'impresa stessa sia dai propri *stakeholder*.

Dal momento che le imprese integrano i valori di sostenibilità all'interno della propria governance, quest'ultima può essere definita come governance di sostenibilità, ossia un sistema di strutture, organi e meccanismi di governo che regolano il processo decisionale interno garantendo un approccio sostenibile.

---

<sup>52</sup> FIORE E., 2023, *Creazione di valore e successo sostenibile: il caso Leonardo S.P.A.*, in *Controllo di gestione*, p. 47



Per tale motivo le realtà aziendali, con lo scopo di adottare il modello di governance che meglio rappresenti e sviluppi la strategia di sostenibilità, hanno l'onere di valutare e integrare diverse forme di integrazione della governance, atte a garantire la sua migliore configurazione.

Si tratta, quindi, di diversi aspetti che influenzano direttamente il processo decisionale aziendale.

A tal fine, il primo passo che un'impresa deve fare al fine di garantire una governance di sostenibilità è quello di adottare la forma maggiormente adattabile all'idea di sostenibilità che ha la stessa realtà aziendale.

Dovrà, quindi, individuare la composizione in termini di organismi interni al vertice aziendale, che garantisca la traduzione in scelte operative i valori aziendali integrati alla concezione di sostenibilità.

In tal senso, diventa imprescindibile per l'impresa identificare le figure professionali più atte a ricoprire tali ruoli ed in tal caso in primo luogo dovrà identificare le competenze e le conoscenze che tali soggetti devono possedere o che devono integrare.

Spesso integrare figure professionali dotate di competenze specifiche, risulta insufficiente al fine di garantire coerenza ed efficienza tra la governance aziendale e le performance previste.

A tal punto, spesso le imprese adottano dei programmi e delle politiche di incentivazione aziendale inerenti alla remunerazione riconosciuta a tali figure di spessore aziendale, con lo scopo di incentivare, per l'appunto, la propensione di quest'ultime a porre maggiore attenzione verso determinate tematiche di sostenibilità.

Al fine di indirizzare al meglio le proprie scelte aziendali, rappresenta un aspetto rilevante l'integrazione di canali di comunicazione con gli *stakeholder*, con lo scopo di individuare le loro priorità, le quali diventeranno tema di discussione durante il processo decisionale.

Con l'integrazione di sistemi di dialogo, i quali possono essere di tipo diretto od indiretto, le imprese sono dotate di una fonte prioritaria di

individuazione delle materie aziendali interne ed esterne su cui basare le proprie scelte strategiche.

Riassumendo, gli aspetti che identificano una governance sostenibile sono in primo luogo le forme di governo sostenibile adottate, l'identificazione di competenze chiave di cui il proprio vertice deve disporre, l'instaurazione di sistemi di dialogo con i propri portatori di interesse e l'adozione di politiche di remunerazione basate sulle performance di sostenibilità aziendali al fine di garantire il maggior impegno da parte del vertice.

Ogni realtà aziendale identifica, quindi, le proprie strategie di sostenibilità, le quali le permettono di dare forma al proprio *purpose* e garantiscono il soddisfacimento dei bisogni espressi dai propri *stakeholder*.<sup>53</sup>

Nel 2018, Laurence Douglas “Larry” Fink, cofondatore e presidente del colosso finanziario BlackRock, ha dichiarato che “*senza un senso di purpose, nessuna azienda, pubblica o privata, può raggiungere il suo pieno potenziale. Alla fine, perderà la licenza di operare da parte dei principali stakeholder*”.

Con tale affermazione Fink voleva far emergere che senza l'identificazione da parte del vertice aziendale di un *business purpose* ben preciso e dettagliato, l'impresa non ha possibilità di svilupparsi e di soddisfare efficientemente i bisogni dei propri *stakeholder*.

L'identificazione della concezione di business sostenibile che la stessa ha, porta all'adozione di differenti strategie atte a tradurre la stessa in impegno concreto da parte del proprio vertice aziendale, al quale è riconosciuto anche l'onere di interrogarsi periodicamente sul ruolo che ricopre l'impresa nel mercato in termini di sostenibilità, nonché sulle comunità svolge le diverse attività e identificando le opportunità che la stessa può cogliere al fine di migliorare la propria strategia di creazione del valore.

---

<sup>53</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, Milano, p. 7 ss.

Da tale affermazione si può captare come la *purpose* aziendale rappresenti un simbolo distintivo di ogni realtà aziendale per nulla fisso, ma variabile e tramutabile in base all'evoluzione della concezione di nuovo valore che i portatori di interesse possono attribuire e dai nuovi rischi che il mercato fa emergere.<sup>54</sup>

## 2.2 LA SOSTENIBILITÀ NELLA GOVERNANCE

Come si è potuto evidenziare nei capitoli precedenti, la governance aziendale fa parte di quelle tre macro-sfere che identificano i fattori ESG, i quali rappresentano le direttive sotto le quali può svilupparsi una politica aziendale sostenibile.

Governare e comunicare la sostenibilità e gestire i fattori ESG all'interno di una realtà economica impatta su tutti quei processi relativi alla creazione di valore per l'impresa.<sup>55</sup>

Un'impresa ha il dovere di agire proattivamente al fine di promuovere la sostenibilità, tant'è che sia la normativa sia le diverse *soft law*, non vincolanti ma che seguono il principio del *comply or explain*, prevedono un adattamento dei sistemi di governance, sottolineando l'importanza dell'instaurazione di organismi interni *ad-hoc* e di politiche interne di incentivazione.<sup>56</sup>

L'impresa deve, innanzitutto, individuare la propria *value proposition*, ossia il "valore" che la stessa può offrire nei confronti del cosiddetto capitale umano.

L'individuazione di tale valore risulta essenziale per essere in grado di attirare le giuste figure professionali, al fine di gestire al meglio le correlazioni che intercorrono tra strategia di sostenibilità ed il modello

---

<sup>54</sup> FIORE E., 2023, *Creazione di valore e successo sostenibile: il caso Leonardo S.P.A.*, cit., p. 47

<sup>55</sup> BUSCO C., 2023, *Governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG*, cit., p. 36 ss.

<sup>56</sup> BARTALENA A., 2022, *I comitati interni a rilevanza esterna*, cit., p. 749 ss.

di business adottato, in modo tale da garantire il valore di business individuato.<sup>57</sup>

In particolare, l'evoluzione aziendale deve iniziare dal fulcro dell'attività, ossia dall'adattamento della governance aziendale.

Come definito dai principi n. 7 e 8 dell'art. 2 del Codice di Corporate Governance, ogni azienda è tenuta ad applicare dei criteri di individuazione dei soggetti atti a ricoprire coerentemente i differenti ruoli all'interno dell'organo amministrativo.

Tali figure devono essere in grado di distinguersi per le adeguate competenze e la propria professionalità in relazione allo svolgimento dei propri incarichi.

Deve, quindi, partire dalla nomina dell'organo amministrativo l'idea di impresa sostenibile, poiché è da lì che poi viene definito il complesso delle decisioni e delle strategie aziendali.

A tal punto, si evidenziano alcuni aspetti chiave, che nei prossimi paragrafi verranno trattati in modo più completo e preciso, attraverso i quali un'impresa può rendere maggiormente sostenibile la propria governance.

In primo luogo, successivamente o contestualmente alla nomina dell'organo amministrativo, l'impresa è tenuta ad individuare le competenze chiave di cui i diversi componenti devono disporre e che eventualmente se non ne fossero dotati, la stessa sarebbe tenuta ad implementare, al fine di garantire una corretta promozione ed un'attenta analisi dei rischi derivanti dalle decisioni relative alla sostenibilità.

Una volta individuate le diverse conoscenze e capacità necessarie al fine di rendere la governance maggiormente focalizzata su tale tema, quest'ultime possono essere affidate alternativamente o all'organo amministrativo oppure ad un comitato separato da quest'ultimo unicamente incaricato della promozione della sostenibilità all'interno dell'impresa.

---

<sup>57</sup> BUSCO C., 2023, *Governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG*, cit., p. 36 ss.

In tal caso la differente scelta di implementazione delle competenze di sostenibilità all'interno della realtà aziendale dipende dal *business purpose* e quindi dalla concezione che la stessa ha della sostenibilità.

Nel caso in cui l'impresa vedesse la sostenibilità come un rischio da tenere sotto controllo, si tenderà a porre in essere un controllo diretto sulla stessa; nel caso contrario, invece, si affiderà ad un nuovo comitato interno, l'onere di trarne spunto e vantaggio.

Infatti, se l'impresa concepisce la sostenibilità come un rischio a livello aziendale, la propria politica economica interna è volta a mitigare gli effetti negativi del proprio operato e tenderà ad affidare la supervisione sul rispetto di tale tema direttamente al consiglio di amministrazione o in alternativa ad un Comitato di Controllo e Rischi.

Nel caso in cui vedesse nella sostenibilità un'opportunità da afferrare al fine di creare un maggior valore alla propria realtà economica, solitamente l'onere di promozione e controllo della sostenibilità aziendale è affidato ad un Comitato di Sostenibilità designato appositamente a tale funzione.

A questo punto è pur vero che l'organizzazione relativa alla gestione della sostenibilità a livello di governance sembrerebbe completa, ma non sempre l'individuazione ed implementazione delle competenze e la definizione di un organo o di una figura designata è necessaria a rendere efficiente la gestione delle sostenibilità all'interno di una realtà economica.

Spesso, al fine di promuovere l'idea di impresa sostenibile al proprio interno, è necessaria l'integrazione di alcune politiche interne che garantiscano una maggiore propensione, dei soggetti designati, alla diffusione e promozione di tale tema.

Nella maggior parte dei casi, si tratta di politiche di remunerazione previste per il vertice aziendale, le quali permettono di generare un incentivo maggiore al progresso aziendale.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 7 ss.

Se si legge attentamente il Codice di Corporate Governance, si può notare come tali passaggi siano delineati in modo preciso e puntuale, da permettere alle imprese di avere delle linee guida da seguire al fine di un'evoluzione su tale materia.

Più precisamente, tali sfaccettature vengono delineate all'art. 2 principio 7 con la definizione nella raccomandazione 8 per quanto riguarda le competenze, all'art. 3 principio 11 e le modalità nella raccomandazione 16 per quanto riguarda il riparto di tali competenze, infine all'art. 5 principio 15 con la delineazione delle modalità nelle raccomandazioni 25 e 26 per quanto concerne le politiche di remunerazione.

A tal fine nei prossimi tre sotto-capitoli, si cercherà di delineare le modalità e gli strumenti che una realtà economica può utilizzare o di cui può disporre, al fine di implementare il proprio controllo interno su tale materia, beneficiando delle opportunità e mitigando, o addirittura evitando, eventuali rischi che ne derivano.

## 2.2.1 DISTRIBUZIONE E CREAZIONE DI NUOVE COMPETENZE

Il peso che tale materia riversa sulle diverse attività economiche, ha portato ad una svolta imprescindibile del “modo di fare business”.

Sono numerose ad oggi le grandi realtà aziendali che adottano soluzioni preventive e proattive con il fine di affrontare al meglio la dimensione ESG, la quale spesso implica che l'impresa debba spesso affrontare alcune difficoltà nell'interpretazione della strategia più coerente da implementare ed integrare.

Alcuni studi hanno fatto emergere che un adattamento preciso e coerente della governance aziendale, potrebbe portare ad una migliore gestione dei nuovi bisogni riscontrati dai diversi *stakeholder*.

È necessario, infatti, che l'impresa preveda l'inserimento di figure professionali che dispongano delle conoscenze e capacità necessarie ad affrontare tali nuove minacce ed opportunità per l'impresa ed a

valutarne il rischio che ne consegue, vista l'odierna correlazione di quest'ultime con l'attività economico finanziaria aziendale.<sup>59</sup>

Un aspetto cruciale al fine di promuovere correttamente e coerentemente la sostenibilità all'interno di un'impresa, è individuare le corrette competenze e le *skill* di cui gli organi o i soggetti designati devono disporre.

Spesso le imprese, nel caso in cui i soggetti designati non dispongano delle conoscenze necessarie, avviano programmi di formazione interna, al fine di permettergli lo sviluppo di nuove o di garantirgli un aggiornamento costante e periodico di quelle già possedute.

Tali programmi di formazione nella maggior parte dei casi sono rivolti, oltre a coloro che la sostenibilità la promuovono all'interno dell'impresa, anche nei confronti di coloro, quali dipendenti o collaboratori, la sostenibilità la devono mettere in pratica, al fine di garantire alla stessa impresa una maggiore efficienza nel raggiungimento del vantaggio competitivo aziendale.

Lo sviluppo di nuove *skill* non deve, infatti, essere univocamente riferito a coloro che sviluppano il processo produttivo aziendale al fine di ottenere un servizio di qualità; in ogni caso è rilevante che tali programmi di integrazione siano riferiti soprattutto allo stesso vertice aziendale, poiché esiste, naturalmente, una forte correlazione tra quest'ultimo e la presa di decisioni di qualità tali da garantire un processo produttivo efficiente.

Attraverso l'implementazione e lo sviluppo di nuove competenze all'interno delle realtà aziendali, in particolare nei confronti di quello che è il vertice, si garantisce una maggiore responsabilizzazione delle figure con maggiore autorità nei confronti delle implicazioni sociali ed ambientali che l'attività economica e le decisioni assunte producono.

Finora si è parlato di "competenze di sostenibilità" in modo generico, ma senza mai alludere ad una definizione precisa del termine; questo

---

<sup>59</sup> GASBARRO D., 2023, *Sostenibilità e continuità aziendale, (in)sostenibilità e (dis)continuità aziendale: brevi considerazioni sulle relazioni tra dimensione ESG e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, p. 546

perché tali competenze ricomprendono una vasta gamma di ambiti sotto i quali possono essere sviluppate, dovuta all'ampiezza intrinseca di tale materia.

Da questo, si può captare che innumerevoli sono le sfere interessate di cui è necessaria la conoscenza: a partire dall'aspetto legislativo, a quello ambientale, tecnologico, gestionale, sociale, etc.

All'interno delle competenze rientrano, però, due macro-tipologie: le conoscenze in relazione all'ambiente e all'aspetto sociale e le capacità che consentono ai vari soggetti di saper sviluppare la sostenibilità nell'impresa.

Nella categoria delle conoscenze rientrano la normativa nazionale e comunitaria relativa alla sostenibilità d'impresa, le modalità di quantificazione degli impatti diretti e indiretti, ambientali e sociali, gli standard di redazione della documentazione di carattere non finanziario, la definizione KPI di riferimento e gli strumenti di dialogo con gli *stakeholder*.

Per quanto concerne le capacità all'implementazione delle decisioni prese in materia di sostenibilità, si può evidenziare quelle relative al saper captare le informazioni e le esigenze che i diversi portatori di interesse trasmettono, all'essere in grado di trasmettere all'interno della realtà aziendali le diverse informazioni e, quindi, saper instaurare canali di informazione efficienti, attraverso i quali si possa trasferire il valore della sostenibilità d'impresa ai diversi soggetti con cui essa opera, ed infine saper adattare le proprie decisioni e strategie aziendali in relazione al mutamento delle esigenze ed aspettative che i diversi portatori di interesse fanno emergere.

È fondamentale a tal punto ritenere che l'impresa di per sé ed il vertice decisionale devono trasmettere un modo integrato di pensare all'interno della realtà aziendale e quindi captare gli impatti che hanno le risorse e i capitali che si intende usare.

Un'impresa per far sì che il proprio organo decisionale disponga delle dovute competenze, può adottare due metodi di integrazione diversi.



Il primo consiste nell'integrare le competenze a monte, ossia inserire le competenze necessarie tra i criteri di selezioni delle diverse figure di vertice aziendale.

In alternativa, l'impresa può optare per integrarle successivamente alla nomina dello stesso, attraverso delle sessioni di *induction* e dei corsi di formazione specifici.

L'adattamento della governance alle nuove richieste da parte del mercato relativa all'implementazione dei valore di sostenibilità ambientale e sociale, ha richiesto appunto l'integrazione di specifiche competenze chiave, che permettono all'impresa una maggior specificità e meticolosità nelle decisioni prese in tale materia, oltre che dal punto di vista economico.

L'assenza di una specifica competenza o conoscenza da parte dei soggetti di governance, può comportare un'inefficienza del processo decisionale, la quale impatta direttamente sulle performance aziendali; a tal punto, diventa necessaria la possibilità di creare alcuni meccanismi e sistemi di integrazione e miglioramento di quest'ultime, poiché una possibile mancanza di conoscenza può inficiare nella crescita anche dal punto di vista competitivo.

Maggiore è la capacità di un'impresa di identificare competenze specifiche e distintive, più tale precisione riesce a garantire il raggiungimento di performance migliori in campo ESG.<sup>60</sup>

Vista la rilevanza delle competenze richieste ai diversi professionisti nominati a svolgere le diverse funzioni di vertice e l'aumento della domanda da parte delle aziende di possedere determinate conoscenze e capacità, l'Ente Italiano di Normazione – UNI<sup>61</sup> ha ritenuto fosse fondamentale promuovere una maggiore consapevolezza da parte delle figure professionali delle caratteristiche proprie che devono possedere

---

<sup>60</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 41 ss.

<sup>61</sup> Ctr. "Un'associazione privata senza scopo di lucro che da oltre 100 anni elabora, pubblica e diffonde gli standard: le norme tecniche volontarie" e "riconosciuti dallo Stato Italiano e dall'Unione Europea" – UNI, 7 giugno 2021, consultabile al sito <https://www.uni.com/professionisti-della-sostenibilita-ecco-la-uni-pdr-109/>

al fine di operare in un'impresa che ha scelto di integrare il tema della sostenibilità al proprio interno.

Ha, quindi, emesso la prassi di riferimento<sup>62</sup> UNI/PdR 109, al fine di renderli maggiormente consapevoli delle competenze necessarie ed offre uno strumento di adeguamento nazionale per la definizione di competenze.

In particolare non dà una definizione precisa di quelle che devono essere le competenze possedute dalla governance, ma definisce più nello specifico i requisiti che devono possedere figure professionali come il *Sustainability Manager*, il *Sustainability Practitioner*, il *Sustainability & CSR Auditor*, il *SDG Action Manager* e il *SDG User*.<sup>63</sup>

Definite le competenze di cui la governance deve disporre in materia di sostenibilità ambientale e sociale, necessarie al fine di uno svolgimento coerente ed efficiente dell'attività decisionale e un'impresa deve a tal punto definire come attribuire tali competenze ai vari organi decisionali.

## 2.2.2 ISTITUZIONE DI COMITATI ALTERNATIVI

Vista la rilevante necessità da parte delle imprese di adottare figure professionali competenti in materia di ESG all'interno del proprio assetto organizzativo ed amministrativo per far fronte ai nuovi bisogni riscontrati dagli *stakeholder*, risulta necessario al fine di incorporare tali temi in maniera efficiente e coerente, adattare gli assetti decisionali in

---

<sup>62</sup> Cfr. “documenti che introducono prescrizioni tecniche o modelli applicativi settoriali di norme tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo di condivisione ristretta ai soli autori. Esse costituiscono quindi una tipologia di documento parnormativo nazionale che incentiva il trasferimento dell'innovazione e prepara nuovi contesti di sviluppo per le future attività di normazione” UNI, 7 giugno 2021, consultabile al sito <https://www.uni.com/normazione/#programma-di-normazione>

<sup>63</sup> UNI, 7 giugno 2021 consultabile al sito <https://www.uni.com/professionisti-della-sostenibilita-ecco-la-uni-pdr-109/>

modo da metterli nella condizione di affrontare al meglio le diverse problematiche che gli si presentano.<sup>64</sup>

La presenza di una governance aziendale che disponga di competenze specifiche in tema di sostenibilità rappresenta un punto di forza chiave, poiché garantisce una maggiore efficienza nel prendere decisioni su aspetti di tipo sociale ed ambientale legati al business.

Ma c'è la necessità di organizzazione di tali competenze che, come accennato in precedenza, dipende dal *business purpose* che l'impresa ha nei confronti della sostenibilità.<sup>65</sup>

Si può a tal punto evidenziare come il sistema di corporate governance, la possibilità di incorrere in rischi e di rinunciare ad eventuali opportunità siano strettamente interconnessi tra di loro, tant'è che spesso le decisioni aziendali sono prese tenendo conto degli effetti che rischi e sostenibilità possono avere sull'impresa.<sup>66</sup>

Solitamente, infatti, le realtà aziendali che considerano la sostenibilità come un rischio da mitigare e monitorare per l'impresa, tendono ad avere una limitata diffusione di competenze all'interno dell'organo amministrativo, poiché, appunto, tendono a agire ponendo particolare attenzione al rischio su cui si può incorrere. Sono rare in questo caso, anche le iniziative di *induction* delle competenze.

In tal caso l'impresa è più propensa ad affidare il compito di supervisionare su tali aspetti all'organo amministrativo, senza l'affidamento di un compito preciso volto a gestire i temi socio-ambientali, oppure opta per affidare tale funzione ad un comitato preesistente, solitamente al Comitato Controllo e Rischi.

Nel caso in cui l'impresa percepisse la sostenibilità come un'opportunità da accogliere e quindi una leva dal punti di vista

---

<sup>64</sup> GASBARRO D., 2023, *Sostenibilità e continuità aziendale, (in)sostenibilità e (dis)continuità aziendale: brevi considerazioni sulle relazioni tra dimensione ESG e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, cit., p. 530 ss.

<sup>65</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 22 ss.

<sup>66</sup> PASSADOR M. L., 2023, *Sull'utilità della ESG disclosure e sul ruolo dei comitati rischi e sostenibilità*, in *Banca impresa e società*, p. 162

competitivo, al suo interno si crea una maggiore consapevolezza sull'importanza degli aspetti socio-ambientali, che diventano così cardine di possibili decisioni aziendali strategiche.

A tal proposito, risulta fondamentale per l'impresa individuare le competenze fondamentali al fine di sfruttare tale leva e da integrarle nello *skill mix* dell'organo amministrativo.

È tipico di tali aziende optare per un sistema di integrazione a monte delle competenze e, quindi, definiscono dei criteri di selezione al momento della nomina dei membri del C.d.A.; in alternativa optano per sistemi di *induction* delle competenze.

Il *business purpose* incentrata sull'opportunità, fa sì che venga posta un'attenzione maggiore al fine di trarne il maggior vantaggio possibile, anche in termini economici.

È a tal scopo che in questi casi, l'impresa opta per l'istituzione di un comitato endo-consiliare a cui sono riconosciute specifiche deleghe in materia; ciò fa sì che ci sia un gruppo ristretto di soggetti con specifiche competenze la cui attenzione si concentra solo su temi di tipo socio-ambientale.

Si tratta, quindi, di comitati creati ad hoc, al fine di operare con maggior efficacia, e ciò permette di avere una visione completa e precisa su tutte le opportunità che all'impresa si presentano in sostenibilità lungo la catena del valore, nonché gli permette di monitorare con più precisione la strategia di sostenibilità e le relative performance ottenute.

Alcune tipologie di comitati che possono crearsi al tal fine in una realtà aziendale sono per esempio il Comitato Strategia e Sostenibilità e il Comitato Scenari e Sostenibilità.<sup>67</sup>

Quest'ultima è la soluzione adottata dalla maggior parte delle imprese quotate, in particolare in Italia.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 22 ss.

<sup>68</sup> GASBARRO D., 2023, *Sostenibilità e continuità aziendale, (in)sostenibilità e (dis)continuità aziendale: brevi considerazioni sulle relazioni tra dimensione ESG e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, cit., p. 546 ss.

A tal proposito, si ritiene che optando per l'adozione nella corporate governance di un comitato *ad-hoc*, l'azienda punti più su un aspetto strategico che funzionale, poiché i comitati endo-consiliari svolgono perlopiù funzioni istruttorie, consultive e propositive rispetto alle decisioni poste dal C.d.A.

In alcuni casi la scelta di optare per un comitato distinto da quelli preesistenti, quale può essere un Comitato Controllo e Rischi, non per tutte le realtà risulta incisiva, in particolar modo quando la dimensione è ridotta e fa sì che la società non sia esposta particolarmente su tale materi. In questo caso risulta però fondamentale integrare le competenze adeguate nel comitato preesistente, nel caso in cui quest'ultimo non ne disponesse già.<sup>69</sup>

Qualora l'impresa decidesse di optare per un comitato *ad hoc*, risulta fondamentale, al fine che quest'ultimo svolga coerentemente e correttamente il proprio operato, individuare figure professionali atte a tale compito, nonché definire specifici meccanismi di funzionamento, in modo da garantire limiti precisi al proprio *modus operandi* in caso di contestazione di eventuali responsabilità.<sup>70</sup>

Si può ritenere che un comitato distinto da quello Controllo e Rischi, sia più consigliabile nel caso in cui reporting finanziario e non finanziario vengono redatti disgiuntamente.

Il ruolo dei comitati endo-consiliari in genere è quello di monitorare attivamente e proattivamente la gestione aziendale, nonché la gestione attribuita ai diversi manager.<sup>71</sup>

Solitamente l'istituzione di un nuovo comitato comporta per l'impresa un onere da punto di vista economico non indifferente, anche se l'affidamento di nuovi compiti ad uno preesistente potrebbe comportare

---

<sup>69</sup> PASSADOR M. L., 2023, *Sull'utilità della ESG disclosure e sul ruolo dei comitati rischi e sostenibilità*, cit., p. 163 ss.

<sup>70</sup> RIGANTI F., 2019, *Disclosure non finanziaria e diritto delle società: aspetti di corporate governance e (possibili) ricadute in tema di interesse sociale*, in *Rivista ODC*, p. 458 ss.

<sup>71</sup> V. op. cit. nt. 69

alcuni “cortocircuiti” dal punto di vista operativo, nonché l’onere di integrazione di nuove competenze nei confronti di quest’ultimo.<sup>72</sup>

Allo stesso tempo la prima tra le due, risulta essere la soluzione più efficace ed adattabile alle caratteristiche della realtà aziendale, poiché permette di delineare in maniera più precisa gli eventuali limiti di funzionamento degli organi gestionali, al contrario in cui si decidesse di optare per l’attribuzione di tali funzioni allo stesso C.d.A. od ad un comitato rischi preesistente, poiché in quest’ultimo caso risulterebbe laborioso porre dei limiti di contenimento all’operato degli stessi in quanto troppo vasto nei compiti assegnati.

È ciò che alla fine determinano congiuntamente gli artt. 2497 e 2086 c.c., che quindi spingono indirettamente verso tale soluzione puntando ad una maggiore tutela dell’organo amministrativo.<sup>73</sup>

Tenendo conto di quanto finora affermato, si può ritenere che la creazione di competenze e di comitati endo-consiliari *ad-hoc* rappresenti la soluzione più efficiente nel caso in cui un’impresa percepisse la sostenibilità come un’opportunità di evoluzione e un vantaggio da afferrare.<sup>74</sup>

Sta all’organo amministrativo definire quale sia la soluzione migliore al fine di rendere l’assetto organizzativo coerente con la strategia di sostenibilità definita dall’impresa e capace di affrontare, gestire e monitorare il rischio non finanziario.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> RIGANTI F., 2019, *Disclosure non finanziaria e diritto delle società: aspetti di corporate governance e (possibili) ricadute in tema di interesse sociale*, cit., p. 458 ss.

<sup>73</sup> GASBARRO D., 2023, *Sostenibilità e continuità aziendale, (in)sostenibilità e (dis)continuità aziendale: brevi considerazioni sulle relazioni tra dimensione ESG e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in *Diritto ed Economia dell’Impresa*, cit., p. 546 ss.

<sup>74</sup> V. op. cit. nt. 71

<sup>75</sup> V. op. cit. nt. 72

### 2.2.3 IL RUOLO SVOLTO DALLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE

Se da un lato c'è l'interesse normativo a sensibilizzare l'adozione di governance atte a recepire al meglio il valore che l'impresa dà alla sostenibilità, dall'altro c'è un'iniziativa spontanea delle società sull'applicazione di determinate misure interne volte ad incentivare la promozione di tale tema, quali possono essere le politiche di remunerazione.

Rappresentano degli strumenti che dal punto aziendale garantiscono un allineamento degli interessi espressi dai diversi *stakeholder* e quelli degli *shareholder*.<sup>76</sup>

Si tratta di metodi di incentivazione e promozione volti all'integrazione della sostenibilità all'interno di una realtà aziendale.

Schemi di incentivazione che l'impresa adotta nei confronti dei vertici aziendali al fine di incentivare il raggiungimento di determinati obiettivi in materia socio-ambientale.

Sono misure che garantiscono, anche, l'allineamento tra gli interessi dello stesso organo amministrativo e quelli dell'impresa e dei suoi *stakeholder*.

La normativa italiana nell'art. 123-ter T.U.F. prevede una maggiore trasparenza da parte delle imprese nella politica di remunerazione adottata, tant'è che dispone che le società quotate, almeno ventuno giorni prima rispetto alla data di riunione dell'assemblea ordinaria, redigano e pubblichino una relazione sulla politica di remunerazione adottata e sui compensi corrisposti nei confronti del vertice aziendale e la relativa attuazione, tenendo conto anche di quanto previsto dalla CONSOB.

La trasparenza richiesta in tale ambito decisionale è stata promossa dal legislatore in seguito alla presa di consapevolezza degli effetti positivi

---

<sup>76</sup> POZZATO N., 2023, *Osservatorio - Gli obiettivi non finanziari nelle politiche di remunerazione degli amministratori di società italiane appartenenti all'indice FTSE MIB. Un'analisi empirica*, in Banca Borsa dei Titoli di Credito, p. 474

che tali politiche hanno sui processi decisionali, in termini di propensione al rischio e di attenzione verso gli interessi nutriti dalle diverse categorie di soggetti con cui l'impresa instaura relazioni economico-finanziarie.

Negli ultimi anni, c'è stata da parte delle imprese sempre più una maggiore presa di coscienza della rilevanza che tali aspetti possono avere sull'efficientamento del procedimento decisionale al fine di ottenere migliori performance in termini di ESG.

Si può affermare che la specificità adottata nelle politiche di remunerazione favorisca l'orientamento della programmazione e delle decisioni messe in atto dal vertice aziendale, verso tematiche precise e rilevanti dal punto di vista aziendale.

Tale integrazione del Testo Unico è subordinata a quanto è stato previsto dalla *Shareholder Rights Directive 2*, il cui scopo è quello tutelare gli interessi di lungo termine degli azionisti sia dal punto di vista finanziario sia di sostenibilità.

Rispetto alle precedenti disposizioni europee, quest'ultima evince una maggiore completezza del concetto di sostenibilità, in quanto implica che la remunerazione dell'organo amministrativo sia definita anche sulla base di criteri non finanziari.<sup>77</sup>

La previsione di politiche di remunerazione *ad-hoc* incentrate sul perseguimento di determinati obiettivi, è subordinato anche in questo caso al *business purpose* definito dalla stessa impresa: coloro che considerano la sostenibilità come un rischio da punto di vista aziendale, saranno propense ad adottare sistemi di incentivazione direttamente legati all'individuazione di indicatori economico-finanziari, mentre per quelle realtà che vedono nella sostenibilità un'opportunità di nuovo sviluppo e una leva dal punto di vista competitivo, inseriscono sistemi di incentivazione collegati ad obiettivi socio-ambientali da raggiungere, bilanciandoli con quelli economico-finanziari.

---

<sup>77</sup> CAPELLI I., 2020, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, in Rivista ODC, p. 555 ss.



Si tratta solitamente di sistemi inerenti la remunerazione degli organi decisionali, che possono comporsi di una quota fissa, una quota variabile che è legata ad alcuni obiettivi di breve termine e un'altra sempre variabile legata ad obiettivi di medio-lungo termine.

La quota fissa non varia, infatti, in relazione ai risultati raggiunti dall'impresa, bensì viene stabilita dal *benchmark* di imprese simili in dimensioni dello stesso settore.

Le quote variabili dipendono direttamente dagli obiettivi e dagli *score* raggiunti dall'impresa in determinate materie inerenti alla sostenibilità d'impresa.<sup>78</sup>

Sono, appunto, le quote variabili che garantiscono un allineamento tra gli interessi espressi dai diversi *stakeholder* e quella dell'organo amministrativo, poiché affiancandosi alla componente fissa rappresenta un deterrente al fine di evitare da parte di quest'ultimi eventuali negligenze in tema di sostenibilità.

Si distinguono in *Short Term Incentive* e *Long Term Incentive*.

Il *Short Term Incentive* (STI) consiste in un compenso corrisposto in relazione alle performance annuale dell'amministratore o del delegato al Rischio ed alla Sostenibilità, dal punto di vista socio-ambientale.

Mentre i *Long Term Incentive* (LTI) sono incentivi corrisposti in base ai risultati raggiunti in un arco temporale più lungo, superiore all'anno, solitamente triennale.

Nella maggior parte dei casi le imprese propendono per adottare i sistemi di remunerazione variabile, i quali sono collegati a varie tipologie di obiettivi.

In alcuni casi il raggiungimento di un obiettivo è definito *entry gate*, ossia condizione chiave per avere accesso a specifici incentivi; in altri casi, l'incentivo è basato un raggiungimento di determinate soglie percentuali di completamento e quindi, alle performance; mentre in altre, vengono concessi solo al termine ed al raggiungimento

---

<sup>78</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 51 ss.

dell'obiettivo finale al fine di spronare l'adozione di determinati comportamenti.<sup>79</sup>

Come definito dall'art. 5, p. 15 del Codice di Corporate Governance (2020), la politica di remunerazione del vertice è funzionale al perseguimento del Successo Sostenibile dell'impresa e agevola all'attrazione di capitale umano qualificato e motivato a ricoprire un ruolo sul raggiungimento di tale macro-obiettivo.

A tal fine, per individuare un sistema di remunerazione adeguato, alcune imprese prevedono la nomina di un comitato designato *ad-hoc* a tale funzione.

L'organo amministrativo affida a tale comitato il compito di definire la politica di remunerazione, gli obiettivi collegati ad essa, monitora il raggiungimento di tali obiettivi e verifica periodicamente l'adeguatezza di tali schemi applicati.<sup>80</sup>

Le politiche di remunerazione offrono una maggiore garanzia per l'impresa sull'efficienza delle decisioni assunte dagli amministratori in termini di sostenibilità e sulla loro capacità ad affrontare i differenti rischi.

L'adozione di politiche di remunerazione coerenti consente di salvaguardare gli interessi dei diversi *stakeholder* al fine di disincentivare la propensione dell'organo amministrativo a porre attenzione alla sola massimizzazione del profitto.<sup>81</sup>

Comporta da parte delle imprese un lavoro minuzioso di identificazione degli obiettivi di sostenibilità che possono essere quantificati e garantiscono a loro volta una quantificazione degli incentivi da corrispondere.

---

<sup>79</sup> POZZATO N., 2023, *Gli obiettivi non finanziari nelle politiche di remunerazione degli amministratori di società italiane appartenenti all'indice FTSE MIB. Un'analisi empirica*, cit., p. 473 ss.

<sup>80</sup> Codice di Corporate Governance, 2020, art. 5

<sup>81</sup> CAPELLI I., 2020, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, cit., p. 555 ss.

Devono, quindi, rappresentare obiettivi che mostrano un contenuto concreto al fine di garantirne la misurabilità del livello di raggiungimento.

Uno dei rischi principali che derivano dall'adozione di tali misure è rappresentato dal fatto che tali sistemi siano basati su obiettivi ESG poco nitidi e incommensurabili, che agevolerebbero i soggetti ad ottenere in modo surrettizio il conseguimento di determinati incentivi.

La definizione di tali obiettivi risulta ad oggi molto complessa, dovuto al fatto che non ci siano ancora delle tecniche di misurazione delle performance non finanziarie standardizzate.

È necessario, quindi, individuare degli indici finanziari e non (KPI), in grado di evidenziare lo sviluppo degli obiettivi e i relativi risultati raggiunti.

Lo stesso codice di Corporate Governance, nella raccomandazione 27 dell'art. 5, specifica che gli obiettivi di performance, collegati agli schemi di incentivazione, devono essere “*predeterminati, misurabili e variabili*” e “*coerenti con gli obiettivi strategici della società*”, nonché “*sono finalizzati a promuoverne il Successo Sostenibile*”.<sup>82</sup>

Alcune tipologie di sfere di attuazione degli obiettivi sono ad esempio la promozione di iniziative nei confronti dei dipendenti, piuttosto che a tutela dell'ambiente, ma possono anche tradursi in tutela delle comunità locali o riguardare addirittura il miglioramento della stessa struttura di governance o relativi all'immissione di prodotti finanziari di sostenibilità.<sup>83</sup>

A tal fine, numerose risultano le imprese quotate che optano per adottare un comitato designato alla definizione delle remunerazioni del vertice.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Codice di Corporate Governance, 2020, art. 5

<sup>83</sup> POZZATO N., 2023, *Gli obiettivi non finanziari nelle politiche di remunerazione degli amministratori di società italiane appartenenti all'indice FTSE MIB. Un'analisi empirica*, cit., p. 473 ss.

<sup>84</sup> COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2023, *Relazione 2023 sull'evoluzione della corporate governance delle società*, p. 5 ss.

Come nel caso del comitato Rischi e il comitato Sostenibilità, anche in questo caso si tratta di un organismo endo-consigliare *ad-hoc* con funzioni propositive e consultive, il cui compito è promuovere insieme agli altri due comitati il Successo Sostenibile.

Il compito di tali comitati è quello di supportare l'organo amministrativo nella definizione delle politiche e delle strategie interne, come possono essere quelle relative alla sostenibilità o più nello specifico delle remunerazioni di tale organo.<sup>85</sup>

### **2.2.1 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER NEL SISTEMA DECISIONALE ED INFORMATIVO**

Gli *stakeholder* rappresentano un chiavistello aziendale importante che le imprese non possono trascurare quando si parla di sostenibilità, poiché gli effetti che le attività aziendali producono impattano direttamente su determinati gruppi di soggetti che rappresentano una fonte essenziale di informazioni per l'azienda.

Risultano un punto cardine da cui trarre spunti e possibili valori da acquisire per la crescita aziendale e lo sviluppo di una governance *ad-hoc* per affrontare al meglio i rischi e le opportunità derivanti dalle proprie attività.

Come si evidenziato finora risulta fondamentale creare sistemi di trasferimento delle informazioni all'interno ed all'esterno dall'impresa. In particolare, è rilevante aprire un dialogo diretto con i diversi *stakeholder* al fine di renderli partecipi alle decisioni prese dell'impresa ed al medesimo tempo acquisire eventuali richieste ed informazioni dagli stessi, al fine di integrarle tra le esigenze da discutere nel processo decisionale e valutare i temi prioritari.

---

<sup>85</sup> BARTALENA A., 2022, *I comitati interni a rilevanza esterna*, cit., p. 747 ss.

L'impresa è, dunque, tenuta a definire le modalità di dialogo e di coinvolgimento nelle proprie attività al fine di relazionarsi con investitori, dipendenti, comunità, collaboratori ed altri eventuali.

Il *business purpose* in tema di sostenibilità influenza al medesimo tempo, come per gli altri aspetti finora visti, anche le modalità di interazione con quest'ultimi.

Nel caso in cui la sostenibilità fosse interpretata come un rischio da parte dell'impresa, la stessa concentrerà l'implementazione su sistemi di ricezione di informazioni, volti ad ascoltare e integrare le nuove priorità ed aspettative rilevate dai diversi portatori di interesse e cogliere eventuali spunti di lamentela di coloro che l'azienda considera primari.

Solitamente in questo caso le diverse realtà aziendali optano per l'adozione di interviste e questionari.

Nel caso in cui il perseguimento della sostenibilità d'impresa venisse vista come un'opportunità da cogliere, l'impresa sarà propensa ad adottare sistemi di dialogo volti sia all'ascolto ma anche alla co-creazione, al fine di sviluppare nuove opportunità di creazione del valore.

Pertanto, tali realtà propendono all'utilizzo di *workshop* e di *focus group*, per facilitare lo scambio di punti di vista ed idee.

Creare un dialogo con tali gruppi specifici di soggetti rappresenta un aspetto primario al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.<sup>86</sup>

Anche in questo caso il CCG prevede che l'impresa, al fine del conseguimento del Successo Sostenibile, basi la creazione di valore a lungo termine su adeguate forme di dialogo con azionisti e *stakeholder* primari.<sup>87</sup>

Anche in termini di *hard law*, si è posta maggiore attenzione sull'importanza del perseguimento di interessi distinti da quelli degli

---

<sup>86</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 24

<sup>87</sup> Codice di Corporate Governance, 2020, art. 1

shareholder, che ha portato all'instaurazione di nuove fattispecie aziendali le quali prevedono il raggiungimento di scopi diversi da quello di lucro.

Si consideri la disciplina incentrata sulla cosiddetta impresa sociale, il cui scopo principale è quello di perseguire gli interessi degli *stakeholder* di riferimento e la cui attività è incentrata sull'attenzione all'interesse generale, in termini di finalità di utilità sociale.

In altri termini, da parte dei soci avviene, per l'appunto, una rinuncia allo scopo di lucro e la volontà di assunzione di una gestione totalmente trasparente e responsabile, volta a coinvolgere il più ampio numero di portatori di interesse.<sup>88</sup>

Il precedente art. 12 decreto legislativo 155/2006<sup>89</sup>, al comma 1, promuoveva forme di coinvolgimento adeguate nei confronti lavoratori e dei diversi destinatari dell'attività d'impresa, successivamente integrato con l'art. 11 decreto legislativo 112/2017<sup>90</sup>, nel comma 1, il quale prevede l'ulteriori specifiche che la previsione di tali forme di coinvolgimento dovrebbero essere previste già nello stesso statuto, integrandolo con le specifiche modalità.<sup>91</sup>

Tale integrazione della normativa nazionale rileva come sia diventato essenziale negli anni, anche al fine del raggiungimento dello scopo aziendale, instaurare delle forme di dialogo e di interazione dirette tra il vertice dell'impresa e gli *stakeholder* stessi, attraverso i quali si possa instaurare un confronto diretto su priorità e performance da raggiungere e da cui l'impresa può trarre spunto per adottare la miglior strategia attesa.

Nella fattispecie di impresa sociale, l'art. 11 decreto legislativo 112/2017, al comma 2, ed in precedenza l'art. 12 decreto legislativo 155/2006, sempre al comma 2, definisce in breve il termine

---

<sup>88</sup> CAPELLI I., 2020, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, cit., p. 560 ss.

<sup>89</sup> D. Lgs. 155/2006, art. 12, co. 1

<sup>90</sup> D. Lgs. 112/2017, art. 11, co. 1

<sup>91</sup> CIAN M., 2023, *I comitati rappresentativi degli stakeholder e l'organizzazione societaria*, in Banca borsa titoli credito, p. 358

coinvolgimento, ossia “*un meccanismo di consultazione o di partecipazione mediante il quale lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività siano posti in grado di esercitare un’influenza sulle decisioni dell’impresa sociale, con particolare riferimento alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni o dei servizi.*”<sup>92</sup>

Una delle sfaccettature di maggior rilievo, è il modo in cui possa avvenire l’interazione con gli *stakeholder*.

Le società possono prevedere tre forme di dialogo diverse.

Gli amministratori stessi possono provvedere ad un’interazione diretta con quest’ultimi, tenendo in considerazione delle loro priorità, ipotesi adatta ad imprese di dimensioni minori.

Lo statuto può prevedere l’adozione di comitati, tali da rappresentare una o più categorie di *stakeholder*, ed allo stesso tempo instaurare un rapporto diretto con gli organi societari.

In alternativa, potrebbe optare per adottare degli interlocutori esterni, i quali con una certa cadenza discutono determinati temi di maggior spessore.

A questo punto si possono identificare tre tipologie di forme di coinvolgimento: informazione, consultazione e partecipazione.

La prima non rappresenta di per sé una forma di dialogo, ma bensì si tratta di una modalità di interazione unidirezionale, in cui il coinvolgimento è per lo più considerato passivo; a seconda, però, della differente categoria di portatori di interesse coinvolta e del tipo di dati che vengono trasferiti può rivelarsi essenziale, in particolare quando dagli stessi *stakeholder* vengono sfruttati determinati strumenti particolarmente efficaci, tali da indurre gli organi societari a prendere in considerazione i loro interessi.

La consultazione da parte dei comitati sull’operato degli organi societari, è una forma maggiormente invasiva, in quanto diretta ad estrapolare informazioni e dati tali da trarre determinate conclusioni

---

<sup>92</sup> D. Lgs. 155/2006, art. 12, co. 2

sulla strategia adottata. Si tratta di un connubio di dare ed avere e di trasferimento in primis di informazioni, oltre che la necessità che si siano create le dovute circostanze ed opportunità per accedere a quest'ultime.

Infine, il diritto di intervento da parte di queste nuove forme di collaborazione comporta una forma di partecipazione degli stessi.<sup>93</sup>

In questo caso, vista la vastità di modalità di informativa che un'impresa deve mettere in pratica al fine di garantire efficienza e trasparenza nel dialogo, è opportuno in alcuni casi collocare comitati *ad-hoc* volti a garantire la qualità dei processi di interscambio di informazioni e a promuovere politiche designate di rendicontazione e trasparenza sulle performance aziendali.<sup>94</sup>

In alcuni casi l'impresa prevede la costituzione di questi comitati nello statuto; l'inserimento di tali previsioni fa assumere una maggiore rilevanza alla responsabilità d'impresa, poiché, imponendosi tale maggior "adempimento", esprime una maggiore volontà di trasparenza con i propri *stakeholder*.

Le clausole che istituiscono tali comitati, i quali sono composti da soggetti estranei alla governance aziendale, permettono all'impresa di svolgere le proprie funzioni interattive con maggiore precisione ed efficienza, garantendo un maggiore sicurezza nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.<sup>95</sup>

A tal punto, si ha una definizione completa di quelle che possono essere le diverse strategie adottate in materia di governance aziendale per far fronte ad eventuali rischi ed opportunità derivanti dall'integrazione della sostenibilità all'interno della realtà aziendale.

Risulta, quindi, opportuno analizzare come le società, in particolare quelle quotate, scelgano di operare a tal fine, anche in base alla tipologia di governance adottata ed al loro *business purpose*.

---

<sup>93</sup> CIAN M., 2023, *I comitati rappresentativi degli stakeholder e l'organizzazione societaria*, cit., p. 360 ss.

<sup>94</sup> MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, cit., p. 33 ss.

<sup>95</sup> V. op. cit. nt. 92



Per tale motivo, nel prossimo capitolo si è deciso di prendere come oggetti di analisi tre società quotate, operanti nel settore della moda e delle calzature, mercato economico molto colpito da tale tema, individuando all'interno dei loro bilanci di sostenibilità il loro approccio nei confronti di un tema così delicato.

### **3. CONFRONTO TRA GOVERNANCE SOSTENIBILI NELLE IMPRESE DELLA MODA**

La sostenibilità nel settore della moda comporta un grande impegno da parte delle imprese sotto molteplici aspetti ed è per questo che spesso raggiungere il Successo Sostenibile richiede molta attenzione verso i possibili rischi in cui si può incorrere.

Si mostrano, per l'appunto, numerose le direttrici lungo cui una realtà aziendale deve operare al fine di raggiungere ragguardevoli performance in sostenibilità.

Tra questi si evidenzia l'attenzione nell'offrire un prodotto sostenibile in tutti i suoi aspetti (packaging, materiali utilizzati, processi di lavorazione a ridotto impatto ambientale), verso le necessità in sostenibilità rilevate dai propri clienti, le competenze e l'organizzazione che il vertice aziendale deve avere per far fronte a decisioni strategiche consce e coerenti, l'emissione di nuove forme di investimento sostenibile attraenti per i diversi *stakeholder* finanziari, nonché l'instaurazione di canali di comunicazione atti a garantire un dialogo diretto con la molteplicità dei portatori di interesse di riferimento.

L'industria della moda e delle calzature rappresenta uno dei più potenti motori per la crescita e lo sviluppo globale, nonché presenta i più alti livelli numerici in termini di intensità di risorse sfruttate e prodotti venduti.

Si identifica tra le più inquinanti del sistema economico, difatti spesso le realtà aziendali che ne fanno parte si trovano al centro di dibattiti socio-ambientali, per i loro processi produttivi inquinanti e per la poca attenzione al rispetto dei diritti umani delle comunità in cui svolgono le proprie attività, che sono per lo più dislocate in Paesi in via di sviluppo.

La produzione di capi di abbigliamento e di calzature ha comportato per anni lo sfruttamento irresponsabile di risorse umane e materiali da parte delle imprese, incidendo pesantemente sull'inquinamento climatico prodotto, implicando un utilizzo eccessivo d'acqua ed uno sfruttamento

accanito di materie prime, oltre al fatto che spesso, a favore dello sviluppo delle proprie attività, hanno trascurato la garanzia dei diritti umani nelle comunità in cui si insediano.<sup>96</sup>

Tale incidenza si è aggravata con la crescita esponenziale dal punto di vista economico di tale settore.

Dai primi anni '80, ha iniziato ad acquisire, infatti, un graduale peso nell'economia mondiale in termini di risultati economico-finanziari raggiunti, dovuto ad un'esponenziale crescita in termini di produzione di vestiario e calzature, scaturita da un aumento improvviso di domanda di prodotti da parte dei consumatori, che ha dato inizio ad un nuovo fenomeno economico di consumo, definito "*Fast Fashion*".

Nel novembre del 2023, è stato pubblicato un articolo nel sito del Parlamento Europeo, il quale analizzava attraverso alcuni dati empirici le diverse criticità generate da tale fenomeno, che se da una parte porta ad una disponibilità immediata e costante di nuovi prodotti a prezzi moderati generando maggiore valore economico, ha allo stesso tempo accresciuto lo spreco e lo scarto di indumenti e calzature e provocato uno sfruttamento eccessivo di risorse.<sup>97</sup>

Secondo una stima della Commissione economica per l'Europa, il settore moda e calzature, in particolare quella della cosiddetta "moda veloce", nel 2018, ha impiegato circa 75 milioni di persone e dagli anni 2000 ad oggi ha registrato un raddoppio della produzione.<sup>98</sup>

Le sole attività del settore tessile nel 2020 hanno comportato un utilizzo per cittadino UE di 9 metri cubi di acqua dolce, lo sfruttamento di 400 metri quadrati di terreno e l'uso di 391 chilogrammi di materie prime varie.

Si stima che le produzioni agglomerate delle imprese appartenenti a tale settore siano causa di circa il 20% dell'inquinamento idrico ed il 10%

---

<sup>96</sup> ORLANDO V. E., 2023, *L'industria della moda può diventare sostenibile?*, La Repubblica, consultabile al sito [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria\\_moda\\_sostenibilita\\_fast\\_fashion-391150356/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria_moda_sostenibilita_fast_fashion-391150356/)

<sup>97</sup> GUILLOT J. D., PARLAMENTO EUROPEO, 2023, *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente*, 2023, p. 1 ss.

<sup>98</sup> V. op. cit. nt. 95

dell'emissioni globali e che comportino un'emissione di microplastiche nei mari di circa il 25% rispetto al totale.

Il *fast fashion*, garantendo ai consumatori una disponibilità immediata di soddisfazione dei propri bisogni, porta annualmente ad un'eliminazione di circa l'87% dei capi prodotti.<sup>99</sup>

Con questo passo si stima un aumento della produzione entro il 2030 del 63%, tant'è che lo stesso modello di business diventerà insostenibile.<sup>100</sup>

Per tali motivi, l'UE in questi anni ha lavorato per incentivare le imprese a diminuire il loro impatto, attraverso l'imposizione anche a loro della raccolta differenziata degli scarti e l'eliminazione dell'utilizzo di sostanze chimiche pericolose, mettendo a disposizione delle imprese di alcuni marchi a stampo ecologico nel caso in cui rispettassero determinati criteri ecologici, come ECOLABEL UE.<sup>101</sup>

L'industria della moda e delle calzature sta iniziando un periodo di transizione attraverso un'evoluzione economico-sociale, continuando a mantenere lo status di industria fiorente, ma che garantirà una maggior tutela anche nei confronti delle comunità in cui opera e della biodiversità, attraverso un'attenta rivalutazione delle proprie attività ponendo particolare attenzione ai nuovi valori di sostenibilità, i quali rappresentano un valore aggiunto, e migliorando l'impatto del proprio business tenendo conto di quanto previsto dalle *soft* e *hard law* di riferimento.<sup>102</sup>

Ad oggi sono numerose le grandi realtà aziendali quotate del settore che hanno iniziato la transizione verso un modello maggiormente sostenibile e che fanno della sostenibilità un *issue* centrale della loro politica strategica.

Tra queste, molte fanno parte di tale settore, tant'è che nella classifica 2023 dei Leader della sostenibilità redatta dal Sole 24 Ore-Statista,

---

<sup>99</sup> GUILLOT J. D., PARLAMENTO EUROPEO, 2023, *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente*, cit., p. 1 ss.

<sup>100</sup> ORLANDO V. E., 2023, *L'industria della moda può diventare sostenibile?*, cit.

<sup>101</sup> V. op. cit. nt. 98

<sup>102</sup> V. op. cit. nt. 99

alcune imprese del tessile e calzature hanno raggiunto performance e risultati migliori rispetto addirittura alle società del settore finanziario.<sup>103</sup>

Come definito nei precedenti capitoli, un'impresa può operare su tre fronti al fine di promuovere la sostenibilità, i quali sono identificati nei criteri ESG, ma oltre ad dover esserci un equilibrio tra le tre dimensioni, la governance rappresenta il fulcro da cui un'impresa deve partire al fine di garantire una maggiore efficienza della proprie politiche.

Si andrà quindi ad analizzare come tre differenti società quotate appartenenti al settore della moda e delle calzature, che optano per l'adozione di tre diversi modelli di governance e con un target di riferimento diversificato, hanno deciso di affrontare tale tema all'interno della propria realtà in base al loro *business purpose*.

### **3.1 SETTORE ED AZIENDE OGGETTO DI ANALISI**

Come evidenziato in precedenza, si sono prese ad oggetto di analisi le strategie, i risultati raggiunti e i modelli di governance adottati da tre società quotate appartenenti al settore.

Più nello specifico si è approfondito come queste realtà produttive hanno deciso di operare al fine di far fronte alle minacce e/o opportunità derivanti dal nuovo bisogno di sostenibilità rilevato dai diversi *stakeholder*.

Le tre società quotate si distinguono nel settore della moda e delle calzature per il loro successo economico e sostenibile, adottano modelli di business differenti tra loro, vista la loro scelta di rivolgersi a target differenti ed appartengono a Paesi Europei diversi: l'italiana OVS, la tedesca Adidas e l'inglese Burberry.

---

<sup>103</sup> LA POSTA L., 2023, *Leader della sostenibilità 2023: la moda supera la finanza*, Il Sole 24 Ore, consultabile al sito [https://www.ilsole24ore.com/art/leader-sostenibilita-2023-moda-supera-finanza-AEYa6pRD?refresh\\_ce](https://www.ilsole24ore.com/art/leader-sostenibilita-2023-moda-supera-finanza-AEYa6pRD?refresh_ce)

La scelta è stata indirizzata verso queste tre realtà, appunto, per il ruolo e l'impegno che applicano al fine di promuovere la sostenibilità d'impresa nell'economia nazionale e globale, per l'esempio che le stesse danno all'interno del loro settore e target di riferimento, per l'attenzione che le stesse pongono sulle strategie di sostenibilità e per come hanno deciso di adattare i loro modelli gestionali al fine di raggiungere performance coerenti con il loro *business purpose* nei confronti della sostenibilità.

Si tratta di tre società nate dall'idea innovativa e geniale di tre lavoratori semplici ma lungimiranti, che videro nel loro settore una possibilità di crescita attraverso l'innovazione.

Tale capacità di cogliere le opportunità ed agire proattivamente è ancora intrinseca alle tre realtà, in quanto spiccano per la loro capacità di investimento ed innovazione che spesso gli garantisce di agire con prontezza alle necessità espresse dai propri portatori d'interesse.

Si definiscono brevemente le diverse realtà economiche, individuando gli elementi chiave delle loro attività e valorizzando il ruolo svolto in termini di sostenibilità in questi anni.

#### OVS S.P.A.

OVS S.p.A. è un'azienda padovana, leader in Italia nel mercato dell'abbigliamento donna, uomo e bambino, in cui detiene ad oggi una quota di mercato italiano pari al 9,3%, che negli ultimi ha dimostrato di avere molto a cuore la sostenibilità d'impresa.

La sostenibilità rappresenta un elemento nodale nel suo orientamento strategico, come lo è offrire informazioni trasparenti e coerenti ai propri *stakeholder*.

Per tale motivo pone particolare attenzione al trasferimento delle informazioni sui propri processi produttivi, nonché l'impatto che questi

hanno sull'ambiente, e sui prodotti che offre, in particolare sulle loro caratteristiche essenziali.<sup>104</sup>

La sostenibilità rappresenta per OVS S.p.a. un *key driver* da applicare lungo la propria *value chain*, ponendo particolare attenzione e dedizione alla misurazione all'impatto che le proprie attività hanno sulla società e sull'ambiente che la circonda ed in cui la stessa svolge il proprio business.<sup>105</sup>

A tal fine, negli ultimi anni ha investito ingenti capitali in ricerca e sviluppo per migliorare i propri risultati e successivamente porsi di nuovi; ha fatto della sostenibilità aziendale un punto di forza dei suoi prodotti e della sua azienda, la cui vision è quella di un'impresa green e la cui mission è creare prodotti di qualità ma che possano soddisfare i nuovi bisogni degli *stakeholder* di riferimento.<sup>106</sup>

Nel 2022, ha investito nella costruzione di un polo ad elevata innovazione tecnologica multifunzionale nel campo della sostenibilità, che aiuterà l'impresa a sviluppare nuovi metodi di sviluppo sostenibile. Il Successo Sostenibile è uno degli obiettivi chiave che indirizza la strategia dell'impresa, che la porta ad impegnarsi con costanza al fine di raggiungere performance migliori.

Lo dimostrano i diversi riconoscimenti attribuitigli dai principali report nazionali ed internazionali, nei quali spicca per la sua attenzione e costanza.<sup>107</sup>

Nel 2023, gli è stato conferito il primo posto, tra i 250 brand più importanti a livello internazionale del settore della moda, nella classifica globale del *Fashion Transparency Index*, per il terzo anno successivo, con il punteggio di 83/100.

---

<sup>104</sup> OVS S.p.a., *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito [https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022\\_OVS\\_bilancio\\_di\\_sostenibilita.pdf](https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022_OVS_bilancio_di_sostenibilita.pdf)

<sup>105</sup> OVS S.p.a., *Overview*, consultabile al sito <https://wecare.ovscorporate.it/it/wecare-overview/>

<sup>106</sup> RUTIGLIANO V., 2023, *Ovs investe 33 milioni in Puglia per un progetto di moda sostenibile*, Il Sole 24 Ore, consultabile al sito <https://www.ilsole24ore.com/art/ovs-investe-33-milioni-puglia-un-progetto-moda-sostenibile-AECuKEYC>

<sup>107</sup> Fonte già citata (vedi nota n. 103)

Il Gruppo italiano ha raggiunto notevoli punteggi sia dal punto di vista dell'adozione di un coerente modello di governance, che dal punto di vista della tracciabilità nella *supply chain* e dell'integrazione di un *know-how ad-hoc*.<sup>108</sup>

Nel 2023 per l'impegno svolto in termini sostenibilità d'impresa e per gli eccelsi risultati raggiunti, è stata premiata dal Sole 24 Ore tra le 200 aziende italiane più sostenibili, con un fatturato superiore ai 100 milioni, nonché rientra tra le 12 selezionate per il settore moda.<sup>109</sup>

A parere della società, investire in sostenibilità per OVS S.p.a. significa non solo soddisfare i bisogni dei propri *stakeholder*, ma anche migliorarsi e incrementare il valore prodotto dalle proprie attività e generato dai prodotti che offre. Per tale motivo nel 2021 ha optato per l'emissione di un *sustainability linked-bond*, al fine di attingere risorse finanziarie per poter promuovere ulteriormente la sostenibilità d'impresa e investire in innovazione per raggiungere performance migliori.<sup>110</sup>

Dal 2021, OVS S.p.a. applica alle proprie attività il recente Regolamento sulla Tassonomia UE.

Dopo un'attenta valutazione, ha ritenuto che solo due attività del Gruppo potessero rientrare tra quelle ammissibili come attività sostenibili: "installazione, manutenzione e riparazione di strumenti e dispositivi per la misurazione, la regolazione e il controllo delle prestazioni energetiche degli edifici" e "installazione, manutenzione e riparazione di tecnologie per l'energia rinnovabile".

---

<sup>108</sup> Cfr. "...250 dei più grandi marchi e rivenditori di moda del mondo sono stati esaminati e classificati in base alle informazioni che forniscono sulle loro politiche, pratiche e impatti sociali e ambientali, nelle loro operazioni e nella catena di fornitura" non è altro che "uno strumento per spingere e incentivare i più grandi marchi di moda del mondo a essere più trasparenti riguardo ai loro sforzi sociali e ambientali. Fashion Revolution ritiene che la trasparenza sia fondamentale per ottenere un cambiamento sistemico nel settore della moda globale" - FASHION REVOLUTION, *Fashion Transparency Index*, 2023, consultabile al sito <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

<sup>109</sup> IL SOLE 24 ORE, 2023, *Leader della sostenibilità 2023*, consultabile al sito <https://lab24.ilsole24ore.com/leader-sostenibilita/>

<sup>110</sup> OVS S.p.a, *Overview*, consultabile al sito <https://wecare.ovscorporate.it/it/wecare-overview/>



Come evidenziato dalla società nel proprio Bilancio di Sostenibilità 2022, si tratta di due attività che di certo non rappresentano la tipicità delle attività svolte dall'impresa, ma che sono due veicoli fondamentali per ridurre i propri impatti negativi sul pianeta.<sup>111</sup>

## ADIDAS AC

Adidas AC, azienda tedesca tra le più importanti a livello internazionale sia nel campo della moda che in quello delle calzature, è stata spesso oggetto di discussione per le sue strategie e decisioni aziendali, in particolare per la poca attenzione all'aspetto sociale lungo la sua *supply chain*.

Per tale motivo, negli ultimi anni sta ponendo particolare attenzione sullo sviluppo della sostenibilità, attraverso l'adozione di programmi di integrazione di nuove competenze mirati, in base al ruolo svolto all'interno del Gruppo.

Per Adidas AC, i collaboratori, dipendenti e il vertice aziendale devono essere ambasciatori e promotori della sostenibilità e per tale motivo ritiene che la formazione di quest'ultimi sia fondamentale per le proprie performance.<sup>112</sup>

Negli ultimi anni, è stata più volte accusata di pratiche di *socialwashing*, tanto che nel 2021 ha deciso di stilare un preciso programma d'azione con la previsione di determinati obiettivi da raggiungere entro il 2025 e di cui offre *feedback* periodici attraverso il proprio report di sostenibilità: nove prodotti offerti su dieci saranno sostenibili, raggiungimento della neutralità climatica, riduzione del consumo di acqua del 15%, maggiore attenzione nei confronti dei fornitori scelti e della tracciabilità delle materie acquistate ed aumento di adozione di

---

<sup>111</sup> OVS S.p.a., *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito [https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022\\_OVS\\_bilancio\\_di\\_sostenibilita.pdf](https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022_OVS_bilancio_di_sostenibilita.pdf)

<sup>112</sup> ADIDAS AC, *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/>

strumenti di *due diligence* sulla tutela dei diritti umani ed ambientali lungo tutta la *value chain*.<sup>113</sup>

Il raggiungimento di tali obiettivi richiede particolari investimenti dal punto di vista finanziario in innovazione e ricerca.

Per tale motivo, come OVS S.p.a. ha optato per l'emissione nel 2020 di un *Sustainability Linked Bond*, con la promessa nei confronti dei propri *stakeholder* di riferire periodicamente su tutti gli aggiornamenti relativi all'allocazione dei proventi conseguiti e sui dati tratti dai diversi KPI associati.<sup>114</sup>

A differenza di OVS S.p.a., pur avendo negli anni migliorato notevolmente il proprio impegno in sostenibilità, nell'ultimo *Fashion Transparency Index* ha ottenuto un punteggio molto vicino alla media totale di 56/100, leggermente migliore rispetto al 51 dell'anno precedente.

Ha ottenuto un ottimo punteggio nella governance, mentre la situazione si aggrava quando si parla di trasparenza nella *supply chain*.<sup>115</sup>

Secondo quanto affermato dal CEO Björn Gulden, Adidas AC utilizza il mondo dello sport come mezzo di comunicazione dei valori di sostenibilità, la quale rappresenta uno dei *key driver* nell'ideazione dei suoi prodotti.

Lo slogan di Adidas AC è “Attraverso lo sport, abbiamo il potere di cambiare la vita” e quindi la possibilità di creare un mondo più sostenibile.<sup>116</sup>

Anche il Gruppo tedesco come quello italiano applica la Tassonomia UE ed anche in questo caso le attività rilevanti ed ammissibili non sono risultate quelle relative alle attività tipiche dell'impresa bensì quelle riguardanti la “mitigazione del cambiamento climatico” e l’“adattamento al cambiamento climatico”.

---

<sup>113</sup> ADIDAS AC, *I nostri obiettivi*, consultabile al sito <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/focus-sustainability/our-targets/>

<sup>114</sup> ADIDAS AC, *Bilancio di sostenibilità, 2022*, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/>

<sup>115</sup> FASHION REVOLUTION, *Fashion Transparency Index, 2023*, consultabile al sito <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

<sup>116</sup> V. op. cit. nt. 113

Come nel caso di OVS S.p.a., il Gruppo tedesco conferma che si tratta di attività che riguardano l'utilizzo di edifici ad alta efficienza energetica e di strumenti in grado di analizzare il grado di inquinamento delle attività stesse e quindi, attività non tipiche dell'impresa.

## BURBERRY GROUP PLC

Burberry Group PLC è una società britannica che opera nel settore della moda di lusso, che utilizza spesso materiali di qualità che per la maggior parte non presentano caratteristiche totalmente inerenti alla sostenibilità; pertanto sta cercando di adottare l'utilizzo di nuove materie ecosostenibili che le permettano di mantenere comunque un'elevata qualità del prodotto offerto per continuare a rivolgersi ad un target medio-alto.

A differenza di Adidas AC, la quale indirizza i propri investimenti sulla creazione di nuove competenze all'interno della realtà aziendale e di OVS S.p.a. il cui scopo è quello di implementare nuovi metodi di produzione o di gestione, per Burberry PLC l'investimento si concretizza nella realizzazione delle medesime tipologie di prodotto utilizzando nuovi materiali ecosostenibili, riuscendo ad integrare la soddisfazione dei nuovi e dei vecchi bisogni dei propri *stakeholder*.

Come le prime due società, anche Burberry PLC nel 2020 ha optato per l'emissione di un *Sustainability Bond* con l'impegno di aggiornare, anch'essa, periodicamente i propri *stakeholder*, al fine di ottenere migliori performance.<sup>117</sup>

Il target di riferimento e i relativi bisogni espressi rendono spesso difficile l'individuazione di materiali sostenibili altamente sostituibili a quelli precedentemente utilizzati, tali da garantire il medesimo rendimento in termini di qualità del prodotto.

---

<sup>117</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale*, 2022, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>

Per tale la ragione secondo il *Fashion Transparency Index 2023*, Burberry PLC deve lavorare ancora molto in trasparenza e sostenibilità.<sup>118</sup>

Al fine di migliorare i propri cicli interni e promuovere l'innovazione, la società collabora con alcuni enti di promozione della sostenibilità nel settore della moda quali ad esempio *The Fashion Pact*, *Textile Exchange* e *Sustainable Markets Initiative*.<sup>119</sup>

Come dichiarato nel proprio Report di Sostenibilità, il percorso intrapreso da Burberry PLC volto al raggiungimento del Successo Sostenibile è iniziato da pochi anni a questa parte, tanto che ancora non è ancora in grado di soddisfare con le sue attività i requisiti minimi in ambito tassonomia UE.

Tale precocità del processo di transizione verso la sostenibilità, la dimostrano anche i risultati raggiunti nelle analisi svolte dal *Fashion Transparency Index*, il quale assegna al Gruppo inglese dei punteggi mediocri sia in termini di governance di sostenibilità che nelle altre sfere di analisi.<sup>120</sup>

### 3.1.1 TIPOLOGIA DI GOVERNANCE ADOTTATA

Come visto fino ad ora, sono tre realtà che hanno deciso di affrontare la sostenibilità ma soprattutto la gestione d'impresa in modo diverso, dovuto al differente target di riferimento, la diversificazione dei prodotti offerti ed ad una concezione di business influenzato da quest'ultimi.

Pertanto, dal punto di vista della governance hanno adottato modelli diversi, adattandoli al proprio *purpose* aziendale che le stesse hanno della sostenibilità.

---

<sup>118</sup> FASHION REVOLUTION, *Fashion Transparency Index, 2023*, consultabile al sito <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

<sup>119</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale, 2022*, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>

<sup>120</sup> Fonte già citata (vedi nota n. 117)

Si può, infatti, affermare, come accennato in precedenza, che la governance aziendale sia direttamente responsabile degli impatti sociali e ambientali che l'impresa genera attraverso le sue attività.

Per tal motivo, le società hanno dovuto adottare nuovi organismi interni per gestire i diversi valori sociali ed ambientali.<sup>121</sup>

Per ora ci si sofferma sui sistemi originali di governance adottati, vedendo come ogni società ha deciso di far fronte alle scelte decisionali e strategiche d'impresa.

#### OVS S.P.A.

Dal 2 marzo 2015, OVS S.p.a. è una società quotata sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Il modello organizzativo adottato, essendo un'impresa italiana, fondata a Padova, è di tipo tradizionale, impostato in base alla normativa italiana di riferimento, nonché adattato alle previsioni del Codice di Corporate Governance, a cui la stessa aderisce.<sup>122</sup>

Il modello di governance del Gruppo italiano presenta un Consiglio di Amministrazione, che da previsione dello statuto sociale deve essere composto da un numero minimo di tre membri fino ad un numero massimo di 15, i quali rimangono in carica per un massimo di tre esercizi e possono essere rieletti.

Oltre a ciò, lo statuto di OVS S.p.A. conferisce al consiglio di amministrazione la competenza a deliberare su altre materie, quali la fusione e la scissione, l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie, l'indicazione di quali tra gli amministratori hanno la rappresentanza della Società, la riduzione del capitale sociale in caso di recesso di uno

---

<sup>121</sup> FASHION REVOLUTION, *Fashion Transparency Index*, 2023, consultabile al sito <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

<sup>122</sup> OVS S.p.a., *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito [https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022\\_OVS\\_bilancio\\_di\\_sostenibilita.pdf](https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022_OVS_bilancio_di_sostenibilita.pdf)

o più soci, l'adeguamento dello statuto a disposizioni normative e il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale.

L'attribuzione della competenza su tali materie al CDA non esclude la concorrente competenza dell'assemblea nelle stesse.

Il consiglio ha inoltre il compito di nominare e revocare un Dirigente, di cui ne determina durata, poteri e mezzi per l'esercizio delle funzioni, il quale deve essere in possesso di una significativa esperienza professionale nel settore contabile, economico e finanziario di almeno 5 anni, preposto alla redazione dei documenti contabili societari, previo parere obbligatorio ma non vincolante del collegio sindacale.

La rappresentanza legale della Società è attribuita al presidente e, in caso di sua assenza o impedimento, al vicepresidente.

Il presidente del CDA, oltre ad avere il potere di rappresentanza, convoca e presiede il consiglio e verifica l'attuazione delle deliberazioni.<sup>123</sup>

Per OVS S.p.a. la governance rappresenta un punto di forza dal punto di vista della sostenibilità d'impresa, secondo il *Fashion Transparency Index* è una delle maggiori leve utilizzate dalla stessa impresa.<sup>124</sup>

## ADIDAS AC

Adidas AC è uno dei più grandi colossi mondali nel campo della moda e delle calzature sportive; data la sua origine ha implementato al suo interno un modello organizzativo di tipo dualistico, improntato sulle disposizioni normative tedesche, adattandolo anch'essa al Codice di Corporate Governance nazionale.

Il suo assetto organizzativo è dotato di un consiglio di gestione composto da quattro membri responsabili di quattro aree di interesse

---

<sup>123</sup> OVS S.p.a., *Statuto sociale*, 31 Maggio 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviess2014corp/files/statuto\\_ovs\\_post\\_ass\\_31.05.2023\\_clean\\_3.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviess2014corp/files/statuto_ovs_post_ass_31.05.2023_clean_3.pdf)

<sup>124</sup> FASHION REVOLUTION, *Fashion Transparency Index*, 2023, consultabile al sito <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

diverse: responsabile dei marchi globali e delle risorse umane globali, vendite, finanza ed operazioni globali.

Lo statuto prevede sia composto almeno da due membri, i quali sono nominati dal consiglio di sorveglianza, cui spetta anche la nomina del presidente e del vice presidente.

Il consiglio di sorveglianza, ai sensi della legge tedesca sulla codeterminazione (*Mitbestimmungsgesetz*), deve essere composto da 16 membri, che devono essere eletti per metà tra gli azionisti della società e per l'altra metà tra i suoi dipendenti.

Spetta allo stesso consiglio nominare il presidente e un suo supplente a tempo determinato.

Lo statuto stilato da Adidas Group attribuisce al consiglio di gestione i normali poteri previsti dal comma 3, del codice di corporate governance tedesco.

Al consiglio spetta il compito di gestire la società, con l'obiettivo di creare valore, anche dal punto di vista della sostenibilità, individuando quello che è l'orientamento strategico dell'impresa.

Inoltre, ha il dovere di coordinare l'orientamento strategico con il Consiglio di Sorveglianza e con cui discute ad intervalli regolari lo stato in essere della realizzazione delle strategie, ha l'onere di informare il Consiglio di Sorveglianza periodicamente, tempestivamente ed esaustivamente, su tutte le materie rilevanti per l'impresa in termini di pianificazione, di sviluppo degli affari, di possibili situazioni di rischio ed per la gestione dei suddetti rischi, ha il compito di evidenziare gli scostamenti dell'andamento degli affari rispetto agli obiettivi precedentemente formulati e motivarne le ragioni e vigila sulla corretta applicazione delle disposizioni di legge, non solo da parte della società stessa, ma anche dalle sue controllate.

A sua volta, il consiglio di sorveglianza rappresenta in egual modo gli interessi degli azionisti e gli interessi dei dipendenti, ai fini che ci sia una gestione corretta e trasparente dell'impresa, come previsto dalla normativa tedesca.

I suoi poteri, infatti, si basano soprattutto sulla sorveglianza, sul consiglio e sul controllo, attraverso sempre un confronto diretto con il consiglio di gestione, ed è per questo motivo che spesso vi coopera, in particolare sotto alcuni aspetti, tanto che la promozione dell'aggiornamento costante ed adeguato del Consiglio di Sorveglianza, è compito congiunto di entrambi gli organi.

Le relazioni del Consiglio di Gestione al Consiglio di Sorveglianza devono avere forma scritta e devono essere inviate in anticipo rispetto alla riunione.<sup>125</sup>

Un dialogo aperto tra i due organi permette una gestione d'impresa migliore, oltre che un confronto diretto con le rappresentanze delle due classi di portatori d'interesse più significativi all'interno della società stessa, anche se gli stessi sono due organi distinti sia in termini di competenze attribuite sia riguardo i membri eletti.<sup>126</sup>

## BURBERRY PLC

Essendo Burberry PLC una società quotata inglese, il suo statuto prevede l'adozione di un sistema monistico, anch'esso rispettando i requisiti previsti dal Codice di Corporate Governance inglese.<sup>127</sup>

Il vertice è rappresentato dal Consiglio di amministrazione, il quale è composto da un presidente, un amministratore senior indipendente e un amministratore delegato ed il suo operato è sostenuto da tre comitati, istituiti *ad-hoc* per svolgere il controllo e la revisione: il Comitato di revisione, la Commissione di nomina e il Comitato per la remunerazione.

---

<sup>125</sup> ADIDAS AC, *Statuto sociale*, 25 Maggio 2023, consultabile al sito [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/1a/00/1a00833d-97fa-462a-a4cd-3db5e4ad714d/adidas\\_ag\\_articles\\_of\\_association\\_may\\_2023.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/1a/00/1a00833d-97fa-462a-a4cd-3db5e4ad714d/adidas_ag_articles_of_association_may_2023.pdf)

<sup>126</sup> ADIDAS AC, *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/>

<sup>127</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale*, 2022, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>



Il Consiglio ha il compito di stabilire lo scopo e i valori della società, nonché di definirne la strategia, compresi gli obiettivi in tema di ESG; è, inoltre, responsabile della supervisione della governance, del controllo interno, della gestione del rischio e della propensione al rischio, come lo è il consiglio di gestione nel sistema dualistico.

Determinate decisioni e questioni sono riservate al CDA ed includono oltre alla definizione della strategia sociale, il budget annuale, i piani operativi, gli investimenti, i dividendi e l'approvazione dei risultati finanziari.

A differenza dei primi due sistemi, si può evidenziare come in quest'ultimo il CDA abbia un'elevata libertà di manovra, anche se è comunque supportato dal comitato *audit*, il quale però viene eletto internamente allo stesso consiglio.

Tutti i membri del comitato devono rivestire il ruolo di amministratori non esecutivi indipendenti ed almeno uno deve possedere esperienza finanziaria e competenza in materia contabile e/o revisione contabile. Ogni anno vengono riviste le appartenenze al comitato da parte del consiglio.

Il ruolo del comitato è definito sempre dallo statuto della società e consiste in una verifica esterna, ossia nel formulare raccomandazioni, sottoporre la nomina e la revoca del revisore all'assemblea, effettuare verifiche sul revisore sull'indipendenza e l'obiettività, condurre la procedura di gara per la nomina della società di revisione; e in una verifica interna, in cui ricopre un ruolo importante soprattutto nel monitorare l'integrità del bilancio della Società, comprese le sue relazioni annuali e semestrali, riesaminare la performance finanziaria e riferire al Consiglio questioni e giudizi significativi, tenendo conto di quanto sottolineato dal revisore.<sup>128</sup>

Come si è potuto evidenziare, si tratta di tre sistemi di governance tra loro molto diversi, ma le cui funzioni sono le medesime.

---

<sup>128</sup> BURBERRY GROUP PLC, *Statuto sociale*, 29 Marzo 2023, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/company/corporate-governance/Matters-reserved-for-the-Board-20230329.pdf>

Tutte e tre le società hanno optato per la regolamentazione dei processi decisionali applicando il Codice di Corporate Governance Nazionale, per far fronte alla sostenibilità d'impresa.

Andremo, quindi, nel prossimo paragrafo ad individuare il *business purpose* inerente alla sostenibilità e successivamente si andrà a analizzare come tali società hanno scelto di affrontare rischi ed opportunità derivanti.

### 3.1.2 PURPOSE AZIENDALE

Secondo quanto finora affermato, la gestione della sostenibilità all'interno dell'impresa è influenzata prevalentemente dall'approccio con cui l'impresa affronta tale tema.

Prima di individuare i metodi, gli organismi e le politiche che hanno deciso di adottare le società, andremo ora ad individuare il loro *business sustainability purpose*.

Si ricorda a tal fine che più un'impresa ritiene che la sostenibilità sia un rischio, più cercherà di mitigare i rischi derivanti e pondererà le scelte al fine di tutelarsi sia internamente che esternamente; se, invece, la società ritiene che la sostenibilità sia un valore aggiunto tenderà a sfruttare le opportunità al fine di trarne vantaggio per acquisire maggiore competitività.

Si andranno ora ad individuare i diversi *purpose* assunti dalle tre società, espresse nei diversi bilanci o report di sostenibilità.

#### ADIDAS AC

Il CEO di Adidas AC, Björn Gulden ha affermato che “la sostenibilità è un focus che tutte le aziende devono avere. Fare cose che siano buone per la prossima generazione – per il pianeta – è un valore che tutti dovremmo avere”.

Per tale motivo Adidas AC ha deciso di integrare nelle proprie attività la sostenibilità come uno dei *key driver* della propria strategia aziendale, attraverso la redazione di un rapporto incentrato sui rischi e le opportunità che quest'ultima potrebbe incontrare al fine di risultare preparata ad affrontarli.

Infatti, al fine di mantenere la propria competitività e difendere il proprio Successo Sostenibile, attraverso tale rapporto assume con consapevolezza i rischi in cui può incorrere, attraverso la definizione di procedure delineate di gestione.<sup>129</sup>

Si tratta di una politica interna ed esterna che evidenzia processi, strumenti, tempistiche di comunicazione, oltre che diverse aree di rischio per garantire una promozione di azioni consapevoli in caso di eventi che potrebbero provocare un impatto negativo sulla capacità della stessa di raggiungere gli obiettivi prefissati.

La sostenibilità per Adidas AC rappresenta principalmente un rischio da mitigare e successivamente un'opportunità da cogliere e ciò deriva dalle difficoltà di gestione intrinseche al settore stesso.

A tal fine, annualmente il Consiglio di sorveglianza redige, in base all'evoluzione del mercato e dei bisogni dei propri *stakeholder*, il rapporto, sulla base di una precedente analisi di materialità fatta dal Comitato Esecutivo.

Quest'ultimo suddivide la probabile materializzazione degli eventi in cinque categorie di probabilità e stima l'effettivo impatto finanziario e competitivo che gli stessi potrebbero generare.

Si tratta di un test retrospettivo che permette di identificare al meglio l'organizzazione delle decisioni aziendali nel campo della sostenibilità.<sup>130</sup>

A tal proposito, si può evidenziare come Adidas AC identifichi nella sostenibilità un elemento di rischio da gestire.

---

<sup>129</sup> ADIDAS AC, *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/>

<sup>130</sup> ADIDAS AC, *Rapporto sui rischi e sulle opportunità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/group-management-report-financial-review/risk-and-opportunity-report.html>

## BURBERRY GROUP PLC

Allo stesso modo di Adidas AC, anche Burberry PLC redige annualmente un rapporto sui rischi e sulle opportunità.

L'approccio che quest'ultima pone è differente rispetto a quello posto da Adidas AC.

Da quanto espresso nel proprio Report annuale, Burberry PLC ritiene che la sostenibilità rappresenti un insieme di opportunità, fondamentali al fine di promuovere un'evoluzione sociale ed economica necessaria.

Il successo aziendale, secondo Burberry PLC, è influenzato direttamente dall'approccio alla sostenibilità sociale ed ambientale e dalla capacità che la stessa ha nella gestione dei possibili rischi, al fine di tutelare il proprio modello di business e le performance d'impresa.

Rappresenta, quindi, un pilastro dal punto di vista strategico decisionale e un insieme di valori chiave per raggiungere anche il successo economico.

L'insieme di decisioni strategiche prese dal vertice aziendale dispongono di una doppia funzione: quella di sfruttare opportunità e di inglobare nuovi valori nel proprio repertorio aziendale ed al medesimo tempo di mitigare la possibilità di impatti interni ed esterni negativi sull'ambiente, società, immagine aziendale e reputazione.

Burberry PLC, a differenza di Adidas AC, che identifica nei rischi la possibilità di mancanza di attenzione negli aspetti sociali ed ambientali esterni all'impresa, vede come possibile rischio l'incapacità dell'impresa di comprendere le questioni ambientali e sociali ed in particolare di non riuscire ad affrontarli soddisfacendo al medesimo tempo le aspettative derivanti dai propri consumatori.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale*, 2022, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>

OVS S.P.A.

Se il *business purpose* di Adidas AC è quella di identificare nella sostenibilità una diversità di rischi da mitigare e quella di Burberry PLC è sfruttare la sostenibilità come punto di forza, OVS S.p.a vede nella sostenibilità un modo nuovo di fare business.

L'orientamento strategico di quest'ultima è principalmente incentrato sulla consapevolezza che ogni aspetto aziendale debba essere influenzato dal valore della sostenibilità, nelle scelte e nelle strategie.

La trasparenza rappresenta un punto chiave per trasferire il valore che tale tema ha nei confronti di *stakeholder* ed azionisti.

Per OVS S.p.a., la sostenibilità è una visione di lungo periodo applicabile ad ogni aspetto della realtà economica aziendale: dalle persone, alle comunità toccate, all'ambiente, alla comunicazione, al vertice, alla *supply chain*, alla *value chain*, al processo decisionale, ecc.

Rappresenta un elemento caratterizzante intrinseco al business stesso, in grado di dar valore alle attività svolte.

Tiene conto del rischio come un'opportunità per migliorare e come per Burberry PLC il rischio è più un elemento interno all'impresa e non una minaccia esterna.

Per tale motivo la strategia di OVS S.p.a. è volta anche alla mitigazione dei rischi, ma con l'intento di migliorarsi periodicamente dimostrando trasparenza e coerenza nei confronti dei propri *stakeholder*.<sup>132</sup>

Il rischio derivante dalle pratiche di sostenibilità è intrinseco alla stessa ed il ruolo delle imprese è quello di identificarlo e gestirlo coerentemente, al fine di tutelare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, la trasparenza informativa, il rispetto delle normative di riferimento con lo scopo di tutelare la propria immagine di business.

Ma il più delle volte, la sostenibilità rappresenta per le imprese opportunità di sviluppo, anche in termini economico-finanziari;

---

<sup>132</sup> OVS S.p.a., *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito [https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022\\_OVS\\_bilancio\\_di\\_sostenibilita.pdf](https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022_OVS_bilancio_di_sostenibilita.pdf)

opportunità che se non colte con l'interpretazione migliore possono rivelarsi occasioni di crescita economica mancate.

A tal fine è fondamentale che l'impresa adottino le misure interne dal punto di vista gestionale, giuste e coerenti al fine di interpretare al meglio i molteplici aspetti che la sostenibilità d'impresa ha.

### **3.2 INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITA' NELLA GOVERNANCE: CONFRONTO TRA LA DISTRIBUZIONE DELLE COMPETENZE E COMITATI ADOTTATI**

Si andranno ora a confrontare ed analizzare gli strumenti e gli organismi adottati al fine di far fronte a tali nuove necessità a cui una società deve far fronte.

Si è specificato che il *business purpose* influenza particolarmente la scelta da parte della società di adottare le differenti possibilità di adattamento della propria governance per far fronte ai nuovi bisogni sentiti dai diversi *stakeholder*.

In primo luogo si è rilevato fondamentale individuare quelle che sono le competenze chiave di cui una governance deve disporre al fine di affrontare coerentemente il Successo Sostenibile.

Per Burberry PLC, l'individuazione delle competenze di cui deve disporre la propria governance rappresenta un aspetto strategico al fine della migliore realizzazione della strategia aziendale, tanto che ha optato per l'adozione di un Comitato Nomine a cui è attribuito tra gli altri il compito di definire le conoscenze e la capacità di cui deve disporre il consiglio atte a poter affrontare decisioni coscienti in termini di sostenibilità d'impresa.

Alcuni esempi di competenze detenute dai diversi componenti sono un'pregressa esperienza in attività simili, un impegno costante nella promozione della sostenibilità attraverso associazioni di promozione sociale, conoscenza approfondita dei requisiti di cui una governance deve disporre e competenze finanziarie ed economiche specifiche.

Il consiglio deve, appunto, disporre della giusta combinazione di competenze, conoscenze ed esperienza e, quindi, individuare i professionisti idonei a ricoprire i posti vacanti.

A tale comitato spetta un'revisione annuale sui componenti del consiglio e dei diversi comitati che lo appoggiano, tra gli altri anche quello a cui è affidato il tema della sostenibilità.

Gli è, inoltre, attribuito il ruolo di garantire, qualora lo ritenesse necessario, un adeguato programma di formazione dei diversi componenti.

Punta ad avere a disposizione internamente un pool adeguato di esperti in sostenibilità, tali da garantire conoscenze e competenze inerenti al fine di supportare coerentemente il processo decisionale.

La politica di Burberry PLC è quella di implementare le competenze in azienda a valle e quindi fin dalla nomina, per poi se necessario incrementarle.<sup>133</sup>

Anche OVS S.p.a. ed Adidas AC, come Burberry PLC, hanno optato per l'adozione di un Comitato Nomine per l'individuazione delle figure professionali migliori per ricoprire i ruoli gestionali.

Si tratta di un'integrazione delle competenze sin dalla nomina, anche se successivamente, come la precedente società, vengono forniti corsi di formazione atti ad implementare le nuove competenze necessarie.

Optano entrambi per garantire corsi di formazione interni, atti a garantire le competenze al fine di affrontare gli eventuali rischi derivanti dalla implementazione della sostenibilità d'impresa.

Tali tipologie di comitati garantiscono la definizione della dimensione e della composizione ottimale dell'organo amministrativo, garantendo l'individuazione delle figure professionali ideali allo svolgimento di determinate funzioni all'interno del consiglio stesso.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale, 2022*, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf>.downloadasset.pdf

<sup>134</sup> OVS SPA, *Regolamento comitato nomine e remunerazione, 2023*, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento\\_comitato\\_per\\_le\\_nomine\\_e\\_la\\_remunerazione\\_clean\\_def.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento_comitato_per_le_nomine_e_la_remunerazione_clean_def.pdf)

Una volta individuate le competenze fondamentali al fine di promuovere e mitigare la sostenibilità, le imprese adottano comitati o figure designate al fine dell'elaborazione delle strategie e decisioni in tema.

OVS S.p.a., al fine di promuovere la sostenibilità d'impresa e mitigare i rischi derivanti da quest'ultima, ha optato per l'integrazione della materia sostenibilità all'interno del Comitato Controllo e Rischi.

Il C.d.A. ha, quindi, l'onere di nominare il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità a cui è affidato il compito di supervisionare sulle tematiche ESG connesse alle attività aziendali, nonché è investito del compito di valutazione della DNF.

Il Comitato Controllo e Rischi e Sostenibilità, come previsto dal medesimo regolamento, supporta il Consiglio di Amministrazione da un punto di vista istruttorio, propositivo e consultivo, nelle valutazioni e nelle decisioni del Consiglio di Amministrazione in relazione al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, oltre a quelle relative all'approvazione delle relazioni periodiche che hanno carattere finanziario e non finanziario; svolge il compito di organo competente in materia di sostenibilità, al cui fine vi è anche la valutazione del bilancio di sostenibilità.

Più nello specifico, ha il compito di supportare il Consiglio di Amministrazione in materia di sostenibilità sui processi, le iniziative e le attività volte a mantenere fermo l'impegno della Società per lo sviluppo sostenibile lungo la catena del valore, di esaminare il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario importante soprattutto ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di valutare le politiche di sostenibilità adottate, le quali sono volte ad assicurare la creazione di valore nel tempo per la generalità degli azionisti e per tutti i suoi *stakeholder*, osservando il rispetto dei principi di sviluppo sostenibile e valuta il processo di analisi di materialità e i relativi risultati.



Al medesimo tempo deve contribuire al processo di individuazione, valutazione e mitigazione dei rischi connessi, nonché all'individuazione delle strategie atte a limitare gli impatti negativi.<sup>135</sup>

A differenza di OVS S.p.a., Adidas considera la sostenibilità come uno sforzo di squadra interfunzionale, per questo motivo ritiene che una solida struttura di governance sia essenziale ai fini di una corretta gestione e che debba usufruire di tutte le competenze minime per garantire la costante efficienza nella gestione del rischio.

Adidas AC ha, quindi, optato per l'individuazione di una figura interna al Consiglio di Sorveglianza responsabile delle materie ESG, designata a sorvegliare sulla sostenibilità d'impresa.

A tale figura è attribuito il compito di appoggiare il Consiglio sulle questioni ambientali e sociali rilevanti per la società; svolge il ruolo di responsabile dello sviluppo e dell'attuazione della strategia di sostenibilità.

Quindi, come visto in precedenza, Adidas AC ha preferito attribuire ad una figura interna al proprio organo gestionale la gestione e la supervisione sulla sostenibilità d'impresa, al fine di avere un maggiore controllo su tale tema.

Spetta poi a tale figura fornire la corretta consulenza al comitato esecutivo in tema di sostenibilità, in particolare fa riferimento al membro del comitato esecutivo responsabile delle operazioni globali.

Anche l'azienda inglese, come OVS ha designato al suo interno alcuni comitati, che hanno il compito di supervisionare la strategia aziendale in relazione ai criteri ESG.<sup>136</sup>

A differenza della società italiana, ha affidato a due diversi comitati l'onere di supervisione sulla sostenibilità e quello sui rischi.

In particolare, spetta al C.d.A. nominare un Comitato per la Sostenibilità e un Comitato per i Rischi.

---

<sup>135</sup> OVS SPA, *Regolamento Controllo, Rischi e Sostenibilità*, 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento\\_comitato\\_controllo\\_e\\_rischi\\_e\\_sostenibilita\\_clean\\_def.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento_comitato_controllo_e_rischi_e_sostenibilita_clean_def.pdf)

<sup>136</sup> ADIDAS AC, *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/>

In aggiunta, ha deciso di adottare anche un Comitato Etico, volto a contrastare le irregolarità etiche interne all'impresa al fine di garantire una maggiore trasparenza, il quale esamina regolarmente i progressi compiuti in merito a questioni sociali, tra cui il benessere dei lavoratori lungo la *supply chain* e gli investimenti nella comunità e ne fornisce delle relazioni al comitato di verifica.

I suddetti comitati fanno parte di una realtà maggiore che è rappresentata dal Team di Responsabilità Aziendale, il quale è stato fondato nel 2002 ed è composto da oltre 40 esperti dedicati su questioni ambientali e sociali, nonché commercio etico.

Il Comitato per la Sostenibilità ha l'onere di supervisionare sulla strategia, gli obiettivi e i progressi raggiunti sulle questioni ambientali e sul *Sustainability Bond*; è presieduto dall'amministratore delegato ed include altri dirigenti senior, di cui ogni membro è ritenuto responsabile dell'integrazione della strategia aziendale di responsabilità nella propria area di business.

Mentre il Comitato Rischi ha il compito di individuare i rischi derivanti da questioni ambientali e sociali, collabora e fornisce raccomandazioni al Consiglio in merito alla DNF.

Burberry ritiene che anche il Consiglio di Amministrazione e i dirigenti senior dispongano delle conoscenze e delle competenze necessarie al fine di costruire un business responsabile e di successo ed è per questo motivo che attualmente dispone di cinque membri del Consiglio che vantano un'ampia di leadership su questioni di sostenibilità.<sup>137</sup>

A differenza di Burberry PLC e di OVS S.p.a., si può notare come Adidas AC ponga relativa attenzione alla sostenibilità d'impresa ed in particolare riserva tale compiti ad un'unica figura, la quale ha il compito di sola consulenza ed informazione nei confronti del Comitato Esecutivo e i suoi compiti sono limitati al solo fine di ridurre gli impatti

---

<sup>137</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale*, 2022, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>

che la sostenibilità può avere su l'immagine e la reputazione della società.

Si può evidenziare come i due comitati dell'impresa italiana e inglese siano, sia a livello di competenze sia dal punto di vista degli oneri riservati, due organismi maggiormente operativi e volti a proporre strategie in sostenibilità e volte a valutare le diverse opportunità da cogliere.

Al fine di garantire una maggiore resa di tali organismi o soggetti designati, le società adottano alcune politiche interne di incentivazione. Si andrà analizzare nel prossimo paragrafo le diverse politiche adottate.

### **3.3 POLITICHE INTERNE DI REMUNERAZIONE**

Come definito in precedenza, le politiche di incentivazione che si identificano per lo più in *policy* di remunerazione garantiscono una maggiore efficienza nelle decisioni aziendali anche in materia di sostenibilità.

In alcuni casi, le società introducono alcuni comitati designati a definire le politiche di remunerazione, come nel caso di OVS S.p.a.

Il comitato per le Nomine e la Remunerazione ha il compito di appoggiare il C.d.A. nella individuazione delle politiche di remunerazione degli organi gestionali, tra cui anche dei diversi comitati.

Lo stesso è composto da figure professionali dotate di un'adeguata conoscenza delle politiche retributive e della materia finanziaria.

Al fine di creare un maggior valore e di promuovere con maggiore efficienza il Successo Sostenibile, sviluppa politiche di remunerazione eque e competitive, con l'obiettivo di promuovere anche lo sviluppo del capitale umano.

Infatti, come definisce la relazione sulle remunerazioni 2023, la politica adottata da OVS S.p.a. segue le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance e, quindi, le proprie politiche sono volte ad

motivare e fidelizzare lo *human capital* e ad allineare i diversi interessi societari.

I sistemi di remunerazione definiti dal Gruppo italiano prevedono un bilanciamento tra componente fissa e componente variabile connessa alla capacità di gestione del rischio e alle performance aziendali connesse alla sostenibilità d'impresa.

Gli obiettivi connessi alla componente variabile sono determinati e soprattutto misurabili, affinché si possa garantire una valutazione precisa delle performance raggiunte sia in termini finanziari che non.

Infatti, spesso i KPI sono riferibili a risultati raggiunti in materia di sostenibilità di impresa.

Nel caso in cui alcuni obiettivi in materia di sostenibilità non venissero raggiunti per agenti esterni alla società, la stessa può optare per riallocare il peso di tale regime premiale su altri vincoli al fine di mantenere la stessa struttura di remunerazione.

In alcuni casi, vengono assegnati anche dei premi *una tantum*, non direttamente connessi agli obiettivi raggiunti, ma ad una determinata operazione finanziaria o non; in altri, al fine di attrarre o fidelizzare il capitale umano, la società offre dei *welcome bonus* o dei *retention bonus*.

Nei confronti di Amministratori delegati o Direttori vengono assegnati dei piani di incentivazione a breve termine, al fine di promuovere l'efficienza gestionale e dei piani di incentivazione a lungo termine, quali piani *stock option* o *performance share*.

In particolare, in alcuni casi è riconosciuto un compenso premiale anche in relazione al numero di riunioni sostenuti dal Comitato nel corso dell'esercizio.<sup>138</sup>

Allo stesso modo anche Adidas AC dal 2021 ha deciso di adottare una politica di remunerazione basata sul raggiungimento di determinati obiettivi.

---

<sup>138</sup> OVS S.P.A., *Relazione sulla Remunerazione*, 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/2023.04.28\\_ovs\\_relazione\\_remunerazione\\_2023\\_def\\_per\\_publicazione.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/2023.04.28_ovs_relazione_remunerazione_2023_def_per_publicazione.pdf)

Anche in questo caso Adidas AC ha previsto oltre ad una remunerazione fissa, una variabile in relazione agli obiettivi raggiunti, anche al fine di promuovere gli obiettivi di sostenibilità.

Spetta al Consiglio di Sorveglianza la determinazione di quest'ultimi.

Applica soprattutto dei piani cosiddetti “*pay for performance*”, ossia basati sul raggiungimento di determinati obiettivi, in particolare dal punto di vista economico-finanziario.

Tale concezione è concepita al fine di fornire incentivi al Comitato Esecutivo affinché il suo operato rispetti l'interesse sociale e dei propri *stakeholder* per garantire un successo economico e sostenibile.

Si possono tradurre per esempio in premi di rendimento annuale o piani a lungo termine basati su tranche quinquennali.

È discrezione del Consiglio definire, nel caso di negligenza da parte degli stessi soggetti designati alla gestione aziendale, la previsione di *malus* che vadano a ridurre od addirittura eliminare eventuali incentivi spettanti a queste figure: possono, ad esempio, essere applicati in caso di gravi errori finanziari o di violazioni delle regole di condotta.

L'iniziativa di applicare alla remunerazione spettante al vertice alcune politiche di incentivazione è stata promossa dallo stesso soggetto incaricato della gestione della sostenibilità d'impresa, al fine di garantire una maggiore resa delle politiche adottate.

L'obiettivo delle politiche di incentivazione di Adidas AC è anche quello di guidare ulteriormente la società verso un cambiamento di tipo sostenibile, volto ad implementare un programma di sostenibilità definito e preciso.<sup>139</sup>

Se la politica di remunerazione di Adidas AC comprende anche KPI relativi alla sostenibilità, oltre a quelli economico-finanziari, le misure adottate da Burberry PLC sono soprattutto volte alla promozione del tema.

---

<sup>139</sup> ADIDAS AC, *Relazione sulla Remunerazione*, 2022, consultabile al sito [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/f1/6e/f16e7cc6-2940-4a18-8c17-b3d76706ae10/adidas\\_compensation\\_report\\_2022.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/f1/6e/f16e7cc6-2940-4a18-8c17-b3d76706ae10/adidas_compensation_report_2022.pdf)

Nella relazione sulla Remunerazione, il Presidente del Comitato sulla Remunerazione ha affermato che la remunerazione dei propri amministratori svolge un ruolo importante sulla promozione del Successo Sostenibile e per tale motivo sono stati aggiunti parametri di sostenibilità specifici legati alle remunerazioni dei comitati di riferimento.

La nuova politica di remunerazione è direttamente collegata alla performance in materia di sostenibilità dell'impresa.

Da qualche anno Burberry concede ai membri dell'organo amministrativo dei premi definiti Burberry Plan Share, che sono direttamente collegati ai risultati raggiunti in termini di sostenibilità.

Sono premi basati su performance pluriennali, che secondo il modello di business di Burberry PLC garantiscono un miglior rendimento anche in termini economico finanziari, poiché il loro obiettivo è il Successo Sostenibile.

Ogni anno ai membri del vertice il Gruppo inglese riconosce un bonus di fine anno pari al doppio del loro compenso, al fine di salvaguardare la stabilità aziendale.

Anche quest'ultimo si basa su una combinazione di indicatori strategici, finanziari, sociali ed ambientali direttamente collegati alle priorità aziendali.

Spetta, però al Comitato Remunerazioni valutare il raggiungimento di determinati obiettivi e la concessione di premi di incentivazione.<sup>140</sup>

Si tratta di tre politiche di incentivazione con priorità ed impostazioni diverse.

Mentre la società italiana ritiene fondamentale incentivare la promozione della sostenibilità, ma allo stesso tempo trattenere al proprio interno capitale umano professionale, il Gruppo tedesco conferma ancora una volta che le politiche adottate sono volte ad una

---

<sup>140</sup> BURBERRY PLC, *Report annuale*, 2022, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>

maggior tutela dell'attività aziendale e volge le sue politiche soprattutto per garantirsi dei risultati economico-finanziari migliori.

Burberry PLC, anche se è l'ultima tra le tre società ad aver intrapreso questo percorso di transizione verso la creazione di un marchio di lusso totalmente sostenibile, vede nella sostenibilità una chiara opportunità di crescita e di successo, tanto che basa le sue misure di remunerazione in particolare su obiettivi di tipo sostenibile, quali ad esempio la riduzione delle emissioni, l'utilizzo di materie certificate e la maggior tutela delle comunità interessate.

Anche se sotto aspetti differenti e con modi diversificati di operare, ognuna di queste società sta lavorando al fine di garantire una maggiore attenzione nei confronti di un tema così delicato, ma fondamentale oggi per lo svolgimento delle loro attività aziendali e come si può evidenziare hanno visto nella governance un aspetto chiave da cui far partire tale evoluzione.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo di tale tesi di laurea era dimostrare come un tema così delicato e di recente emersione quale è la sostenibilità potesse influenzare direttamente il processo decisionale di un'impresa e di conseguenza la tipologia di governance adottata, nonché individuare tra le diverse soluzioni impiegate quella più completa e adatta ad affrontare la sostenibilità d'impresa e conseguire il Successo Sostenibile.

Più nello specifico, risultava interessante individuare come le società quotate del settore della moda e delle calzature avessero deciso di affrontare tale tema e adattare il proprio organo gestionale per far fronte alle nuove normative previste ed ai nuovi bisogni espressi dai propri *stakeholder*.

L'elaborato presenta una prima individuazione delle principali normative internazionali, europee e nazionali che dagli anni '70 ad oggi determinano regolano il rispetto della sostenibilità, con lo scopo di accrescere l'attenzione su tale materia da parte di istituzioni, operatori economici e cittadini.

Si constata, come in particolare negli ultimi trent'anni, ci sia stata un'integrazione delle normative attraverso la previsione di specifici obiettivi socio-ambientali da perseguire all'interno di un arco temporale: basti pensare a quanto definisce l'Agenda 2030.

Se inizialmente, tali obiettivi erano posti a vincolo dei diversi Stati per ridurre il proprio impatto in termini socio-ambientali, le più recenti normative prevedono dei vincoli specifici volti a guidare le imprese verso il Successo Sostenibile: un ruolo particolare lo rivestono la Direttiva sulla Tassonomia Europea e quella sulla Dichiarazione non finanziaria.

Lo scopo di tali normative è incentivare le società a promuovere al proprio interno la trasparenza nelle scelte aziendali, attraverso la redazione di specifici report annuali di tipo non finanziario in cui quest'ultime presentano in modo trasparente le proprie iniziative e strategie in materia sostenibilità ed individuano gli impatti negativi



potenziali ed effettivi che le proprie attività possono avere sull'ambiente e sui diritti umani.

L'accrescimento di attenzione verso la sostenibilità d'impresa ha portato alla definizione di nuovi modelli societari, per le quali le imprese prevedono già all'interno del proprio statuto la definizione di scopi diversi da quello di lucro od addirittura il solo perseguimento di benefici sociali richiesti dai propri *stakeholder*: è il caso della società benefit e dell'impresa sociale.

I nuovi bisogni espressi dai diversi portatori di interessi e dal nuovo mondo della finanza hanno portato ad una revisione degli scopi societari, la quale non è più volta solo al raggiungimento di determinati obiettivi economici, ma ai vecchi valori aziendali ne vengono integrati di nuovi che tengano in considerazione dei fattori ESG.

Per tale motivo, ad oggi si parla di Responsabilità Sociale d'Impresa: le realtà aziendali svolgono un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi prefissati dalle diverse normative internazionali ed europee.

La sostenibilità d'impresa comporta un impegno attivo, pertanto in primo luogo i valori di sostenibilità devono essere integrati all'interno della stessa una governance aziendale, in modo tale da rendere l'impresa in grado di affrontare diligentemente le diverse opportunità e i possibili rischi che si presentano.

Tale influenza generata dalla sostenibilità nei confronti delle imprese ha comportato una rivalutazione del loro *business purpose*.

Tale mutamento di concezione di business le imprese influenza direttamente l'adattamento del proprio assetto di governance.

Si parla a tal fine di governance di sostenibilità, ossia un modello di governance integrato con le giuste competenze, figure professionali, canali di comunicazione con gli *stakeholder* e politiche di incentivazione che garantiscono l'adozione di scelte strategiche prudenti e diligenti.

La definizione di un assetto di governance coerente rappresenta un decisione cruciale per l'impresa, in quanto l'adozione di scelte integrative errate potrebbe inficiare direttamente sulla performance

aziendale in termini di sostenibilità e quindi comportare anche la perdita di eventuali vantaggi competitivi.

Vista, appunto, la rilevante influenza che ha la sostenibilità sull'industria della moda e delle calzature, dato il suo notevole impatto sull'ambiente e sulle comunità in cui operano le diverse società, si è analizzato attraverso un'analisi dei Report di Sostenibilità, delle Relazioni sui rischi ed opportunità, degli Statuti sociali e delle Relazioni sulle Remunerazioni pubblicate dalle tre società quotate scelte, come quest'ultime decidono di intervenire in termini di adattamento della governance al fine della promozione di tale materia.

Si può, per certo, affermare, a tal punto, che l'adeguamento delle governance aziendali delle imprese dell'industria della moda e delle calzature è direttamente influenzato dalla concezione che quest'ultime hanno della sostenibilità.

Dalle analisi effettuate, risulta essenziale in primis definire con precisione le diverse competenze di cui gli organi gestionali devono disporre per saper affrontare con efficienza e scrupolosità le diverse opportunità che potrebbero presentarsi all'impresa, ma anche per agire proattivamente al fine di mitigare od addirittura evitare l'incursione in possibili rischi.

Si denota, inoltre, come l'integrazione di figure professionali *ad-hoc* non sia sufficiente a garantire la massimizzazione delle performance aziendali in termini di sostenibilità, ma le imprese sono tenute ad implementare corsi di formazione periodici atti a garantire la capacità di far fronte alla mutabilità delle normative e dei bisogni espressi.

Tenendo conto di quest'ultimo aspetto, un ruolo importante lo svolgono, inoltre, i canali di comunicazione con i diversi *stakeholder*, che se non adatti a recepire informazioni nitide e precise, possono fuorviare l'interpretazione dei bisogni espressi, portando l'impresa ad adottare scelte strategiche potenzialmente nocive, anche dal punto di vista economico-finanziario.

In secondo luogo, ma non di meno importanza, si constata che la designazione del controllo su tale tema ad una figura interna al C.d.A.,

spesso non garantisce un'efficienza nella gestione delle problematiche e delle opportunità scaturenti, in particolar modo se tale figura non dispone delle necessarie conoscenze atte a far fronte anche a nuove disposizioni normative.

Pertanto, la definizione di un organismo endo-consiliare designato *ad-hoc* nella gestione della sostenibilità e del Successo Sostenibile, risulta la scelta migliore da parte di un'impresa, in quanto in questo modo si garantisce una maggiore attenzione nelle scelte strategiche in tema.

Vista la possibilità di ampiezza gestionale spettante al C.d.A., le politiche di incentivazione ricoprono un importante ruolo nell'indirizzare le scelte aziendali verso quelli che sono gli interessi di lungo periodo degli *shareholder* e la soddisfazione dei bisogni degli altri portatori di interesse.

I vincoli dettati dalle politiche di remunerazione aziendale garantiscono nella maggior parte dei casi una maggiore efficienza nel raggiungimento delle performance aziendali ed evitano possibili negligenze da parte dell'organo gestionale.

Di rilevante importanza, risulta, però, la definizione di obiettivi precisi e quantificabili, soprattutto per quanto riguarda quelli non finanziari, non sempre valutabili attraverso un'analisi quantitativa.

Definite tali considerazioni, si può affermare che il modello di governance adottato da OVS S.p.a. e Burberry PLC sia maggiormente efficiente e trasparente, rispetto a quello adottato da Adidas AC.

La scelta di adottare comitati endo-consiliari *ad-hoc* e integrare figure professionali preparate sul tema della sostenibilità socio-ambientale, porta ad una maggiore attenzione nei confronti di tali tematiche.

Tale affermazione, la si può trarre dall'analisi delle strategie aziendali descritte all'interno dei propri Report di sostenibilità e dai risultati raggiunti negli ultimi anni, i quali dimostrano con incisività l'attenzione posta nei confronti degli impatti che le proprie attività possono generare sull'ambiente e sulla società: notevoli sono l'impegno e l'attenzione che tali società pongono sulle caratteristiche sostenibili dei prodotti offerti, sull'autorevolezza nell'identificare fornitori che garantiscono la

tracciabilità delle materie, sulla tutela della biodiversità, sull'adozione di codici di condotta e di etica, sull'utilizzo di sistemi di produzione alternativi che garantiscono un minor inquinamento e di energie rinnovabile, nonché nella trasparenza posta nei confronti di consumatori, collaboratori, investitori e delle comunità in cui svolgono le proprie attività.

Meno trasparenti e più limitate risultano le strategie di sostenibilità adottate da Adidas AC, dovuto al fatto che per la stessa tale materia rappresentata essenzialmente un rischio da mitigare: incentra le proprie iniziative in particolare sull'utilizzo di materiali sostenibili e certificati, di energie rinnovabili, sull'equità salariale e sul rispetto dei diritti umani.

Si può concludere a tal punto che la sostenibilità può essere ritenuta come un insieme di opportunità e rischi, può essere considerata come la possibilità di dare un'ulteriore opportunità alle generazioni future di vivere in un mondo migliore, ma può anche rappresentare un investimento a lungo termine per il pianeta, e le imprese ricoprono un ruolo primario al fine della sua promozione, ma deve partire dalle stesse governance adottate l'idea di Impresa Sostenibile.

## BIBLIOGRAFIA

### DOTTRINA

ALAIIO E., 2023, *Sostenibilità e KPI*, in *Amministrazione e Finanza*, p. 68 ss.

ALAIIO E. – BONWIKEL M., 2023, *Balanced Scorecard e adeguati assetti organizzativi: un binomio virtuoso*, in *Amministrazione e Finanza*, p. 47 ss.

BARTALENA A., 2022, *I comitati interni a rilevanza esterna*, in *Rivista delle Società*, p. 746 ss.

BUSCO C., 2023, *Governare, gestire e comunicare la Sostenibilità d'impresa e le metriche ESG*, in *Corporate Governance*, p. 25

BRUNDTLAND G.H., 1987, *Rapporto Brundtland*, in *Commissione Mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Il futuro di tutti noi*

CALVOSA L., 2022, *La governance delle società quotate italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione*, in *Rivista delle società*, p. 309 ss.

CAPELLI I., 2020, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, in *Rivista ODC*, p. 553 ss.

CIAN M., 2022, *Principi dell'ordinamento giuridico-economico e sviluppo sostenibile in Italia e Austria*, in *Le Nuove leggi civili commentate*, p. 100 ss.

CIAN M., 2023, *I comitati rappresentativi degli stakeholder e l'organizzazione societaria*, in *Banca, borsa e titoli credito*, p. 358 ss.

COMMISSIONE EUROPEA, 2001, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, n. 366

COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2020, *Codice di Corporate Governance*

COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2023, *Relazione 2023 sull'evoluzione della corporate governance delle società*

DAVIS K. – BLOMSTROM R.L., 1966, *Business and its Environment*, New York

DI MARCELLO T., 2023, *Strategia europea sulla finanza sostenibile, informazione societaria e possibili riflessi sulla gestione della società*, in *Giurisprudenza Commerciale*, p. 607 ss.

FIMMANÒ F., 2023, *Art. 41 della Costituzione e valori ESG: esiste davvero una responsabilità sociale dell'impresa?*, in *Giurisprudenza Commerciale*, p. 777 ss.

FIORE E., 2023, *Creazione di valore e successo sostenibile: il caso Leonardo S.P.A.*, in *Controllo di gestione*, p. 47 ss.

GASBARRO D., 2023, *Sostenibilità e continuità aziendale, (in)sostenibilità e (dis)continuità aziendale: brevi considerazioni sulle relazioni tra dimensione ESG e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in *Diritto ed Economia dell'Impresa*, in *Diritto ed economia dell'Impresa*, p. 530 ss.

GENOVESE A., 2022, *Bilanci di sostenibilità, tassonomia UE delle attività economiche ecosostenibili e governo societario*, in *Rivista ODC*, p. 497 ss.

GENOVESE A., 2023, *L'armonizzazione del reporting di sostenibilità nelle imprese dopo la CSRD*, in *Contratto e impresa*, p. 88 ss.

GUILLOT J. D., PARLAMENTO EUROPEO, 2023, *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente*

IBBA R., 2023, *L'introduzione di obblighi concernenti i fattori ESG a livello UE: Dalla direttiva 2014/95 alla proposta di direttiva sulla corporate sustainability due diligence*, in *Banca borsa titoli di credito*, p. 433 ss.

MARRONI L., 2023, *Sostenibilità e centralità dell'organo amministrativo*, in *Amministrazione e Finanza*, p. 37 ss.

MICOSSI S., 2016, *La disciplina delle società benefit*, Circolare Assonime n. 19

MINCIULLO M. – ZACCONE M. C. – PEDRINI M., 2022, *La governance della sostenibilità*, Milano

NIGRO C.- PETRACCA M., 2016, *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista*, Torino

PASSADOR M. L., 2023, *Sull'utilità della ESG disclosure e sul ruolo dei comitati rischi e sostenibilità*, in *Banca impresa e società*, p. 135

POZZATO N., 2023, *Gli obiettivi non finanziari nelle politiche di remunerazione degli amministratori di società italiane appartenenti all'indice FTSE MIB. Un'analisi empirica*, in *Borsa dei Titoli di Credito*, p. 473 ss.

RESCIGNO M., 2022, *Note sulle regole dell'impresa sostenibile. Dall'informazione non finanziaria all'informativa sulla sostenibilità*, in *Analisi giuridica dell'economia*, p. 165 ss.

RIGANTI F., 2019, *Disclosure non finanziaria e diritto delle società: aspetti di corporate governance e (possibili) ricadute in tema di interesse sociale*, in *Rivista ODC*, p. 458 ss.

RIGANTI F., 2022, *Climate change e vigilanza prudenziale: questione di (semplici) aspettative?*, in *Le nuove leggi civili commentate*, p. 1252

RIOLFO G., 2023, *Sostenibilità sociale/ambientale dell'attività d'impresa*, in *Contratto ed Impresa*, 184 ss.

RIZZI F., 2022, *L'evoluzione del concetto di CSR*, Torino

ROLLI R., 2022, *Dalla Corporate Social Responsibility alla Sustainability, alla Environmental, Social and Governance (ESG)*, in *Corporate Governance*, p. 41 ss.

SCANO D. – RACUGNO G., 2022, *Il dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità*, in *Rivista delle società*, p. 726 ss.



STRAMPELLI G., 2023, *ESG, disclosure di sostenibilità e stewardship degli investitori istituzionali*, in *Rivista delle società*, p. 828 ss.

## SITOGRAFIA

ADIDAS AC, *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/>

ADIDAS AC, *I nostri obiettivi*, consultabile al sito <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/focus-sustainability/our-targets/>

ADIDAS AC, *Rapporto sui rischi e sulle opportunità*, 2022, consultabile al sito <https://report.adidas-group.com/2022/en/group-management-report-financial-review/risk-and-opportunity-report.html>

ADIDAS AC, *Relazione sulla Remunerazione*, 2022, consultabile al sito [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/f1/6e/f16e7cc6-2940-4a18-8c17-b3d76706ae10/adidas\\_compensation\\_report\\_2022.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/f1/6e/f16e7cc6-2940-4a18-8c17-b3d76706ae10/adidas_compensation_report_2022.pdf)

ADIDAS AC, *Statuto sociale*, 25 Maggio 2023, consultabile al sito [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/1a/00/1a00833d-97fa-462a-a4cd-3db5e4ad714d/adidas\\_ag\\_articles\\_of\\_association\\_may\\_2023.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/1a/00/1a00833d-97fa-462a-a4cd-3db5e4ad714d/adidas_ag_articles_of_association_may_2023.pdf)

BURBERRY PLC, *Report annuale*, 2022, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/annual-report-2022-23/Annual-report-2022-23.pdf.downloadasset.pdf>

BURBERRY GROUP PLC, *Statuto sociale*, 29 Marzo 2023, consultabile al sito <https://www.burberryplc.com/content/dam/burberryplc/corporate/documents/company/corporate-governance/Matters-reserved-for-the-Board-20230329.pdf>

FASHION REVOLUTION, *Fashion Transparency Index*, 2023, consultabile al sito <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

IL SOLE 24 ORE, 2023, *Leader della sostenibilità 2023*, consultabile al sito <https://lab24.ilsole24ore.com/leader-sostenibilita/>

LA POSTA L., 2023, *Leader della sostenibilità 2023: la moda supera la finanza*, *Il Sole 24 Ore*, consultabile al sito [https://www.ilsole24ore.com/art/leader-sostenibilita-2023-moda-supera-finanza-AEY6pRD?refresh\\_ce](https://www.ilsole24ore.com/art/leader-sostenibilita-2023-moda-supera-finanza-AEY6pRD?refresh_ce)

MASE, *Le tappe dello sviluppo sostenibile* consultabile al sito <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>

ORLANDO V. E., 2023, *L'industria della moda può diventare sostenibile?*, *La Repubblica*, consultabile al sito [https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria\\_moda\\_sostenibilita\\_fast\\_fashion-391150356/](https://www.repubblica.it/green-and-blue/2023/03/31/news/industria_moda_sostenibilita_fast_fashion-391150356/)

OVS S.p.a., *Bilancio di sostenibilità*, 2022, consultabile al sito [https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022OVS\\_bilancio\\_di\\_sostenibilita.pdf](https://wecare.ovscorporate.it/pdf/bilancio-sostenibilita/2022OVS_bilancio_di_sostenibilita.pdf)

OVS S.p.a., *Overview*, consultabile al sito <https://wecare.ovscorporate.it/it/wecare-overview/>

OVS SPA, *Regolamento comitato nomine e remunerazione*, 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento\\_comitato\\_per\\_le\\_nomine\\_e\\_la\\_remunerazione\\_clean\\_def.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento_comitato_per_le_nomine_e_la_remunerazione_clean_def.pdf)

OVS SPA, *Regolamento Controllo, Rischi e Sostenibilità*, 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento\\_comitato\\_controllo\\_e\\_rischi\\_e\\_sostenibilita\\_clean\\_def.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/regolamento_comitato_controllo_e_rischi_e_sostenibilita_clean_def.pdf)

OVS S.P.A., *Relazione sulla Remunerazione*, 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/2023.04.28\\_ovs\\_relazione\\_remunerazione\\_2023\\_def\\_per\\_publicazione.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/2023.04.28_ovs_relazione_remunerazione_2023_def_per_publicazione.pdf)

OVS S.p.a., *Statuto sociale*, 31 Maggio 2023, consultabile al sito [https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/statuto\\_ovs\\_post\\_ass\\_31.05.2023\\_clean\\_3.pdf](https://www.ovscorporate.it/sites/oviesse2014corp/files/statuto_ovs_post_ass_31.05.2023_clean_3.pdf)

RUTIGLIANO V., 2023, *Ovs investe 33 milioni in Puglia per un progetto di moda sostenibile*, Il Sole 24 Ore, consultabile al sito <https://www.ilsole24ore.com/art/ovs-investe-33-milioni-puglia-un-progetto-moda-sostenibile-AECuKEYC>

UNI, 7 giugno 2021, consultabile al sito <https://www.uni.com/professionisti-della-sostenibilita-ecco-la-unipdr-109/>

UNI, 7 giugno 2021, consultabile al sito <https://www.uni.com/normazione/#programma-di-normazione>