



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

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Il bilancio di sostenibilità come strumento di comunicazione della performance"**

**RELATORE:**

**CH.MO/A PROF./SSA Emilio Passetti**

**LAUREANDO/A: Isabel Bellinazzi**

**MATRICOLA N. 1216241**

**ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022**

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’.

*I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.*

Firma (signature)



## Sommario

1. <i>Cos'è il bilancio di sostenibilità</i> .....	4
1.1 <i>Lo scopo del bilancio di sostenibilità</i> .....	4
1.2 <i>Normativa</i> .....	5
1.3 <i>Redigere un bilancio di sostenibilità</i> .....	7
1.3.1 <i>Linee guida: GRI standards, IIRC standards</i> .....	7
1.3.2 <i>Cosa deve contenere</i> .....	9
2. <i>Il bilancio di sostenibilità nella letteratura</i> .....	12
2.1 <i>La qualità delle informazioni</i> .....	12
2.1.1 <i>L'impatto delle donne nei Consigli di Amministrazione sulla qualità del bilancio di sostenibilità</i> .....	13
2.1.2 <i>L'importanza dei SDGs e di una comunicazione comprensibile a tutti</i> .....	14
2.2 <i>La credibilità del bilancio di sostenibilità</i> .....	15
2.2.1 <i>Bilancio di sostenibilità come strumento di legittimazione sociale e l'utilizzo di certificazioni di qualità</i> .....	16
2.2.2 <i>Bilancio di sostenibilità come strumento di greenwashing</i> .....	18
2.2.3 <i>La percezione dei diversi stakeholder</i> .....	19
3. <i>Case studies</i> .....	21
3.1 <i>Il Gruppo Randstad Italia</i> .....	21
3.2 <i>Il Gruppo Santander</i> .....	26
3.3 <i>Conclusioni</i> .....	30

## *1. Cos'è il bilancio di sostenibilità*

Nel Libro Verde della Commissione Europea (2001)<sup>1</sup>, l'Unione Europea suggerisce alle imprese “la pubblicazione volontaria di una relazione annuale sulle condizioni di occupazione e lavoro, che si unisce alla più diffusa relazione sulla protezione dell'ambiente e sulla salute e sicurezza sociali.”

In altre parole, definisce il bilancio di sostenibilità come una pratica non obbligatoria per le imprese che porta all'inserimento di preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro attività e rapporti commerciali, in relazione anche ai vari stakeholder interessati.

A livello nazionale invece, il Ministro degli Interni<sup>1</sup> ha definito il bilancio di sostenibilità come il risultato di un “processo” grazie al quale le imprese e le loro amministrazioni rendono conto ai cittadini e alla società in generale delle proprie azioni, dell'utilizzo delle risorse e dei risultati che l'attività ha prodotto.

In realtà, nel corso degli anni, ci sono stati diversi tentativi di creare delle relazioni di sostenibilità. Dapprima con il bilancio ambientale – che si è diffuso soprattutto negli Stati Uniti a partire dagli anni 80 – poi con i report di CSR<sup>2</sup>, chiamati in italiano bilanci sociali.

Il bilancio di sostenibilità come lo conosciamo oggi è un insieme dei due, con una maggiore attenzione al rispetto dei criteri ESG – Environmental, Social, Governance – e tenendo quindi maggiormente in conto anche gli aspetti di gestione aziendale che influenzano l'operato e l'etica dell'azienda; mentre ormai si parla di bilanci sociali solo per le società no profit e le cooperative sociali, e sono regolati da una normativa diversa rispetto ai bilanci di sostenibilità.

### *1.1 Lo scopo del bilancio di sostenibilità*

Il bilancio di sostenibilità ha quindi lo scopo di comunicare con tutti gli stakeholder non solo la performance economica, ma anche sociale ed ambientale, sottolineando gli aspetti etici e i principi secondo cui l'organizzazione svolge la propria attività.

---

<sup>1</sup> “il bilancio sociale è l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.” - <https://know.cerved.com/tool-educational/cose-il-bilancio-di-sostenibilita-e-quando-e-obbligatorio-per-le-aziende/>

<sup>2</sup> Corporate Social Responsibility, Responsabilità Sociale di Impresa

Attraverso di esso l'azienda rende conto dei risultati e degli effetti delle proprie politiche sulla società e l'ambiente, instaurando un dialogo con gli stakeholder che va oltre quello creato dalla sola comunicazione del risultato economico.

Pubblicare questo resoconto permette all'azienda di essere trasparente e di dare maggiore visibilità all'attività svolta, con conseguenze positive a livello di performance e immagine. Proprio per questo motivo, il bilancio di sostenibilità è spesso utilizzato come strumento di marketing, andando talvolta a trasformarsi in una pratica di *greenwashing*<sup>3</sup>. Gli effetti più evidenti di tutto ciò si riscontrano nella mancanza di fiducia da parte degli investitori in questo documento, vale a dire che non ne tengono conto nel momento di prendere le loro decisioni di investimento, preferendo analizzare documenti obbligatori e più regolamentati.

Se utilizzato correttamente, invece, è uno strumento che aiuta ad evitare il greenwashing nella propria comunicazione, perché crea delle linee guida a cui attenersi quando si comunica la sostenibilità dell'azienda e diminuisce il rischio di fraintendimenti tra chi prende le decisioni e chi si occupa materialmente dell'esecuzione.

Allo stesso tempo, il bilancio di sostenibilità è anche uno strumento che può essere utilizzato internamente, per analizzare la propria attività, scovando i propri punti di forza e di debolezza. Permette di analizzare le aree dell'azienda e dei processi produttivi in cui ci sono degli sprechi e di eliminarli, con vantaggi anche in termini economici, oltre ad altri vantaggi pratici come il miglioramento della produttività dei dipendenti grazie a una maggiore attenzione dei loro bisogni e della loro soddisfazione.

Il bilancio di sostenibilità è un sostegno importante nell'elaborazione degli obiettivi futuri, sia a breve che a medio-lungo termine.

## *1.2 Normativa*

Ad oggi, non esiste una normativa riguardante il bilancio di sostenibilità, sebbene esistano delle leggi che regolano il bilancio sociale per gli enti del Terzo Settore.

Si parla, però, in termini burocratici di “non-financial disclosure” o “non-financial reporting”, tradotto in rendicontazione dei dati non finanziari. Si tratta quindi di una comunicazione di tutti quei dati che indicano gli effetti attuali e futuri delle azioni dell'impresa su salute, sicurezza e ambiente, e che è regolata da una normativa sia europea che nazionale.

---

<sup>3</sup> “strategia di comunicazione volta a sostenere e valorizzare la reputazione ambientale dell'impresa mediante un uso disinvolto di richiami all'ambiente nella comunicazione istituzionale e di prodotto, non supportato da risultati reali e credibili sul fronte del miglioramento dei processi produttivi adottati o dei prodotti realizzati.” - <https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

A livello europeo è stata emanata la Direttiva Europea 2014/95/UE, poi recepita in Italia dal decreto legislativo 254 del 30 dicembre 2016.

La direttiva<sup>ii</sup>, che modifica la direttiva 2013/34/UE riguardo la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario da parte di imprese e gruppi di grandi dimensioni, stabilisce l'obbligatorietà della "non-financial disclosure" per le grandi aziende a partire dal 2017.

In particolare, richiede che siano contenute "almeno le informazioni sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, con la descrizione delle politiche applicate in materia, dei risultati conseguiti e dei rischi connessi" (art. 1, comma 1, che prevede l'inserimento dell'articolo 19 bis nella direttiva 2013/34/UE, "Dichiarazione di carattere non finanziario").

Con imprese di grandi dimensioni si intendono, oltre a tutte quelle imprese che costituiscono enti di interesse pubblico<sup>4</sup>, anche quelle che, alla data di chiusura di bilancio, presentano un numero di personale occupato in media durante l'esercizio pari o superiore a 500.

Il d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254<sup>iii</sup> specifica, inoltre, che il bilancio consolidato di queste imprese, o gruppi, debba soddisfare complessivamente almeno uno dei criteri:

- L'attivo dello stato patrimoniale deve essere maggiore a venti milioni di euro;
- I ricavi netti delle vendite e delle prestazioni devono essere maggiori a quaranta milioni di euro

Sono circa 11700 le imprese europee soggette all'obbligo del bilancio di sostenibilità.

L'articolo 19 bis della direttiva 2013/34/UE<sup>iv</sup> permette ai singoli Stati di introdurre o meno l'obbligo di certificazione da parte di "un fornitore indipendente di servizi di verifica" delle informazioni che vengono inserite nel report.

In Italia, l'articolo 3 del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, al comma 10 stabilisce l'obbligo per il revisore legale di fornire "un'attestazione" delle informazioni inserite nella NFD<sup>5</sup>, da allegare alla stessa, per verificare che sia stata redatta in conformità ai principi stabiliti nella norma.

Nell'aprile 2021, inoltre, è stata emanata una proposta per una nuova direttiva relativa alla rendicontazione di sostenibilità<sup>v</sup>, inserita all'interno del quadro normativo del Green Deal europeo<sup>6</sup>. L'obiettivo è di colmare le lacune nelle norme precedenti, per rendere il bilancio di

---

<sup>4</sup> Secondo il d. lgs. 39/2010, articolo 16, comma 1, sono: le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione Europea; le banche; le imprese di assicurazione; le imprese di riassicurazione con sede legale in Italia o le sedi secondarie italiane di imprese di riassicurazione extracomunitarie.

<sup>5</sup> Non-financial disclosure.

<sup>6</sup> Piano europeo che punta a ridurre del 55% le emissioni nette di gas serra entro il 2030 e ad azzerarle entro il 2050, trasformando le politiche europee in materia di clima, trasporti, fiscalità ed energia. Il Green Deal europeo

sostenibilità uno strumento importante e centrale nella vita delle imprese e che possa essere utilizzato dagli investitori nel momento in cui prendono le decisioni riguardanti i propri investimenti.

La proposta introduce:

- L'estensione dell'obbligo di informativa a un maggior numero di imprese<sup>7</sup>;
- L'obbligo di certificazione, possibilmente da parte di organizzazioni esterne all'impresa, delle informazioni sulla sostenibilità;
- Fornisce maggiori indicazioni sulle informazioni da comunicare e sui principi da rispettare nel farlo;
- Prevede che tutte le informazioni siano pubblicate in modo da essere facilmente recuperabili da tutti e siano disponibili anche digitalmente e leggibili da qualsiasi tipo di dispositivo.

Nel febbraio 2022 il Consiglio dell'Unione Europea ha approvato<sup>8</sup> il proprio orientamento generale riguardo alla proposta, che verrà discussa in Parlamento Europeo nella primavera 2022<sup>vi</sup>. L'obbligo entrerebbe in vigore nel gennaio 2024, per i bilanci con riferimento all'esercizio 2023.

### *1.3 Redigere un bilancio di sostenibilità*

#### *1.3.1 Linee guida: GRI standards, IIRC standards*

Per uniformare i bilanci di sostenibilità a livello internazionale e renderli consultabili e interpretabili da chiunque, nel corso degli anni sono nati diversi istituti che forniscono delle linee guida alla redazione dei report. Le più diffuse sono la Global Reporting Initiative e

---

è finanziato da un terzo dei fondi del NextGenerationEU e dal bilancio settennale dell'Unione Europea. - [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)

<sup>7</sup> Sarebbe applicabile a: tutte le grandi imprese europee non quotate, tutte le società (EU ed extra EU) quotate su mercati europei, ad eccezione delle microimprese quotate, per un totale di circa 49000 imprese coinvolte.

<sup>8</sup> “L'adozione, sotto l'impulso della presidenza francese, di una posizione comune degli Stati membri su questo testo costituisce un nuovo passo decisivo verso lo sviluppo di un quadro normativo europeo per la finanza sostenibile. A termine, le imprese con più di 250 dipendenti o quotate in borsa dovranno ora tradurre la loro politica ambientale, sociale e di governance in documenti informativi standardizzati, motivati e certificati. Ciò significa quindi maggiore trasparenza per i cittadini, i consumatori e gli investitori cosicché le imprese possano svolgere appieno il loro ruolo nella società. Finito il greenwashing. Oggi l'Europa fissa le future norme di riferimento di carattere non finanziario, con esigenza e in linea con le nostre ambizioni ambientali e sociali.” - Bruno Le Maire, ministro dell'Economia, delle finanze e della ripresa

l'International Integrated Reporting Framework dell'International Integrated Reporting Council.

Gli standard GRI <sup>vii</sup>possono essere sia di processo che di contenuto e sono divisi in:

- Universal Standards, GRI 101 – 102 – 103, che contengono le informazioni necessarie per imparare a redigere un bilancio di sostenibilità e sono in linea con le aspettative intergovernative;
- Sector Standards, che si focalizzano su specifici settori e permettono un report più dettagliato;
- Topic Standards, che si occupano di comunicazioni relative a determinati argomenti.

Trattandosi di standard utilizzabili da qualsiasi organizzazione, richiedono un adattamento particolare alla situazione dell'impresa.

Ogni standard contiene elementi obbligatori, ovvero i requisiti necessari per poter dichiarare che il report sia stato redatto in conformità dei GRI Standards; e facoltativi, vale a dire raccomandazioni e linee guida, che ampliano ciò che viene dichiarato.

Le linee guida della Global Reporting Initiative sono state prese come riferimenti nelle direttive europee riguardanti la non-financial disclosure, in particolare i GRI-G4 (gli standard emanati dall'organizzazione nel 2014 e che ad oggi sono stati sostituiti da versioni più aggiornate<sup>9</sup>). Inoltre, la GRI si è già adeguata alla nuova direttiva europea che dovrebbe essere approvata nel corso del 2022 con una nuova serie di linee guida disponibili dal 2023.

Il framework dell'IIRC <sup>viii</sup>ha come obiettivi migliorare la qualità delle informazioni inserite all'interno del bilancio; promuovere un approccio più coeso ed efficiente della rendicontazione aziendale; migliorare la gestione dei capitali e supportare il pensiero integrato<sup>10</sup>.

Si basa sull'idea del bilancio integrato, che unisce al bilancio d'esercizio anche la non-financial disclosure. Attraverso il metodo dell'Integrated Reporting, si unisce strategia, governance, performance e prospettive per il futuro, per poter creare maggior valore nel breve, medio e lungo termine, permettendo di sfruttare i capitali in una maniera più efficiente.

---

<sup>9</sup> L'organizzazione si impegna ad emanare nuovi programmi almeno ogni tre anni e ciò consiste nell'emanazione di nuove linee guida congiuntamente all'aggiornamento di quelle già esistenti. -

<https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/>

<sup>10</sup> “metodo per connettere la performance allo scopo: il pensiero integrato individua, esegue e supervisiona decisioni e strategie di business volte al conseguimento di un valore nel lungo termine, con il fine di conciliare la competitività con la crescita sostenibile” - <https://open.luiss.it/2017/09/13/il-migliore-dei-mondi-possibili-sviluppo-sostenibile-e-pensiero-integrato/>

Alla base di tutto questo c'è l'idea che unire tutte le informazioni in un unico documento invece che in diversi documenti scollegati tra di loro, possa portare a una maggiore chiarezza e a un'ottimizzazione dei tempi di produzione, consultazione dei report e di presa delle decisioni, perché si avrà direttamente a disposizione un quadro completo dell'organizzazione.

Il report integrato include otto tipi di contenuto<sup>ix</sup>:

- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno;
- La struttura di governance e la sua capacità di creare valore;
- Il modello di business dell'impresa
- Analisi dei rischi e delle opportunità che influiscono sulla capacità di creare valore;
- Strategie riguardanti le risorse;
- Performance aziendale;
- Prospettive per il futuro
- Spiegazione di come vengano determinati gli aspetti da inserire nel report e come vengano quantificati

### *1.3.2 Cosa deve contenere*

La normativa italiana (di cui al punto 1.2) prevede, nell'art. 3 comma 1, che la dichiarazione individuale di carattere non finanziario, ovvero il bilancio di sostenibilità, contenga almeno:

- Una descrizione del modello di governance e di organizzazione delle attività dell'impresa;
- Le politiche praticate dall'impresa, i risultati conseguiti tramite esse e i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;
- Un'analisi dei principali rischi, generati o subiti, connessi ai temi trattati e che derivano dall'attività dell'impresa, dai suoi prodotti/servizi o rapporti commerciali;
- Informazioni riguardanti l'utilizzo di risorse idriche ed energetiche, distinguendo tra rinnovabili e non rinnovabili, le emissioni di gas serra e altre emissioni inquinanti;
- Informazioni riguardanti l'impatto a medio-lungo termine sull'ambiente, la salute e la sicurezza, associato anche ai fattori di rischio già individuati;
- Informazioni riguardanti aspetti sociali e attinenti alla gestione del personale, alla tutela dei diritti umani e l'impedimento di atteggiamenti discriminatori;
- Informazioni riguardanti la lotta alla corruzione, sia attiva che passiva.

È opportuno che le informazioni fornite, corredate di dati numerici e riferimenti ove possibile, siano anche analizzati e confrontati con gli anni precedenti, in modo da permettere a chiunque di avere una visione di insieme più ampia e completa, che permetta di comprendere la direzione presa dall'azienda e la sua posizione rispetto agli obiettivi a medio-lungo termine.

Per lo stesso principio di trasparenza, è necessario anche riferire e permettere la comprensione degli standard di rendicontazione utilizzati, compresi se necessario di una dettagliata descrizione.

In concreto, si devono includere tutti quei temi rilevanti per l'organizzazione e/o che influenzino significativamente gli stakeholder, in modo da fornire un report di qualità e che sia coerente con l'attività dell'azienda. Spesso i criteri principali sono già indicati negli standard utilizzati, a seconda del settore dell'impresa.

Nonostante ogni impresa possa redigere il bilancio di sostenibilità secondo un proprio schema, aggiungendo o eliminando ciò che ritiene più o meno rilevante, possiamo dire che uno schema base del bilancio di sostenibilità contiene<sup>x</sup>:

- Una lettera agli stakeholder da parte dei vertici dell'impresa, che riassume tutto ciò che poi è contenuto nel report, solitamente con particolare enfasi sugli obiettivi strategici, la vision e la mission;
- La nota metodologica, che spieghi se e quali linee guida sono state seguite<sup>11</sup>;
- Una descrizione dell'organizzazione e della sua attività, dei suoi valori, dell'organizzazione aziendale e della sua catena produttiva;
- La spiegazione della strategia sulla sostenibilità;
- Una rendicontazione sugli aspetti di materialità<sup>12</sup>, divisa per tipo di stakeholder o per tipo di impatto (economico, sociale, ambientale)
- L'analisi delle performance economiche
- L'analisi sulle performance sociali
- L'analisi sulle performance ambientali

È opportuno anche inserire eventuali certificazioni di qualità o di sostenibilità ottenuti da enti terzi, in modo da aumentare la qualità del bilancio stesso e la sua credibilità tramite una

---

<sup>11</sup> Nel caso in cui siano state seguite delle linee guida ideate internamente, deve contenere la descrizione dettagliata delle stesse e del processo che ha portato alla loro redazione, come previsto dalla normativa.

<sup>12</sup> “L'Analisi di Materialità permette all'organizzazione di fare emergere con chiarezza le relazioni tra gli interessi aziendali rispetto a quelli degli Stakeholder, mettendo in evidenza le aree di sostenibilità di mutuo interesse, su cui maggiormente deve focalizzarsi il contenuto del reporting e delle azioni strategiche da intraprendere.” - <https://focus-lab.it/servizi/materiality-assessment/>

semplice azione di validazione sociale (sostanzialmente come se l'impresa avesse ricevuto una recensione su ciò che riguarda il proprio impegno nell'essere sostenibile).

L'importante è che il bilancio di sostenibilità contenga sempre informazioni vere e verificabili, che non vi siano solo dichiarazioni d'intenti ma anche fatti e azioni compiute e che abbiano avuto un impatto concreto. Deve essere scritto in modo da risultare comprensibile a tutti e deve essere semplice da trovare e consultare (ad esempio molte imprese creano una sezione apposita nei loro siti web). In questo modo, il bilancio di sostenibilità può essere considerato uno strumento valido e credibile per chiunque lo legga e potrà avere un'importanza sempre maggiore.

## *2. Il bilancio di sostenibilità nella letteratura*

### *2.1 La qualità delle informazioni*

Redigere un bilancio di sostenibilità non è sinonimo di essere un'azienda sostenibile. La mancanza di una regolamentazione più rigida sul contenuto dei bilanci di sostenibilità ha fatto sì che per molte aziende il bilancio di sostenibilità si trasformasse in una mera dichiarazione di intenti, contenente promesse e obiettivi per il futuro e nessun piano concreto per realizzarle. Michelin et al., 2014<sup>xi</sup> hanno dimostrato che la maggior parte dei bilanci di sostenibilità hanno per lo più un valore simbolico, essendo la qualità delle informazioni contenute relativamente bassa. Ciò ha portato quindi un aumento dello scetticismo nell'utilizzo di questo strumento come mezzo per migliorare la percezione della propria responsabilità. Secondo questo studio, quindi, l'utilizzo del bilancio di sostenibilità per informare gli stakeholder riguardo la propria performance non è sufficiente a portare nell'organizzazione un effettivo miglioramento nella stessa.

Lo scopo di un bilancio di sostenibilità dovrebbe essere quello di rendere l'impresa più cosciente degli effetti non solo economici, ma anche sociali ed ambientali, che la propria attività ha.

Negli anni successivi a questo studio la sensibilità dell'argomento è aumentata notevolmente, in seguito soprattutto a iniziative come il Friday For Future, o agli effetti sempre più evidenti del cambiamento climatico, come l'inasprimento del clima, o ancora come la pandemia da Covid-19 e alle conseguenze che ha avuto sulla salute psicofisica delle persone.

Parole come “greenwashing”, “CSR” o “criteri ESG” sono ormai conosciuti ai più.

I consumatori hanno iniziato a studiare le aziende da cui desiderano comprare, prediligendo quelle che promuovono un effettivo impegno nella sostenibilità e penalizzando quelle che praticano greenwashing. Per questo motivo diventa sempre più importante curare al meglio la propria comunicazione e fornire delle informazioni di qualità, quindi informazioni che richiamo azioni, non solo obiettivi.

Un bilancio di sostenibilità, per essere considerato di qualità deve raccontare un percorso reale. La comunicazione è solo una finestra verso ciò che accade all'interno dell'azienda: se non ci sono delle mura solide a sostenerla, la finestra si frantuma.

### 2.1.1 *L'impatto delle donne nei Consigli di Amministrazione sulla qualità del bilancio di sostenibilità*

Diversi studi, come ad esempio quello di Al-Shaer H., Zaman M. (2016)<sup>13</sup>, evidenziano che una equa distribuzione di genere all'interno dei Consigli di Amministrazione influenza positivamente la qualità dei bilanci di sostenibilità.

Studi più approfonditi, raccontati sempre nel medesimo articolo, aggiungono inoltre che una presenza femminile a guida di un'azienda ha un effetto ancora maggiore rispetto alle aziende in cui le donne sono solo presenti nel CdA.

La domanda principale che sorge è: "Perché avviene tutto ciò?"

I motivi possono essere diversi, da chi pensa che sia perché le donne sono tendenzialmente più interessate ai temi sociali a chi invece pensa che non sia la presenza femminile in sé a portare questo miglioramento, ma ciò che ne è alla base. È evidente, infatti, che un'impresa maggiormente interessata alla sostenibilità sarà anche un'impresa che in primo luogo tratterà la parità di genere all'interno della propria organizzazione, prevedendo quindi una equa presenza di donne e uomini ai vertici.

Ciò può essere ricondotto a quelli che vengono definiti criteri ESG (Environment, Social, Governance). Nel corso degli anni si è capito che solo agendo in primis sulla governance si rende possibile uno sviluppo sostenibile efficace e duraturo in campo ambientale e sociale. I criteri ESG permettono di misurare in modo più appropriato la performance sociale dell'impresa, perché permettono di tenere in conto tutti gli aspetti in cui la sostenibilità fa parte della vita dell'azienda.

Si deve inoltre tenere in conto che il numero di donne leader di aziende è significativamente inferiore al numero di uomini a capo di un'azienda. In Italia solo un imprenditore su tre è di sesso femminile.<sup>14</sup> Inoltre, il rapporto Donne Manageritalia<sup>15</sup> evidenzia come la percentuale sia più alta tra le imprenditrici under 35, grazie anche alle maggiori opportunità di istruzione delle nuove generazioni femminili.

La maggior parte delle donne manager ha dovuto affrontare molti più sacrifici e molti più problemi dei loro colleghi uomini, spesso sperimentando la discriminazione di genere direttamente su loro stesse, per questo motivo una volta arrivate all'apice della carriera si

---

<sup>13</sup> Al-Shaer H., Zaman M., 2016, Board gender diversity and sustainability reporting quality. Elsevier

<sup>14</sup> Dati Istat. Periodo di riferimento: 2019. <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2c.html?lang=it>

<sup>15</sup> Pubblicato a marzo 2021, periodo di riferimento dei dati: 2019.

impegnano maggiormente per migliorare la sostenibilità dell'azienda, dal punto di vista sociale, di governance e anche ambientale.

Gli studi di Bloodhart B., Swim J.K., 2020 invece dimostrano che effettivamente la sostenibilità è un argomento che è maggiormente associato alle donne (e a tutte le persone che si riconoscono nel genere femminile). La spiegazione di tutto ciò risale agli stereotipi di genere, che modellano il modo in cui uomini e donne ragionano e agiscono sull'argomento. Nella vita privata ciò si riflette con acquisti più consapevoli e meno sprechi in casa e in cucina; nella vita lavorativa invece si traduce in un maggiore impegno per rendere l'impresa sostenibile, aumentando gli sforzi e portando maggiore qualità in ciò che viene fatto in merito e in ciò che viene comunicato all'interno del bilancio di sostenibilità.

### 2.1.2 *L'importanza dei SDGs e di una comunicazione comprensibile a tutti*

I Sustainable Development Goals sono stati realizzati dalle Nazioni Unite per sensibilizzare gli Stati (e le loro popolazioni e imprese) ad agire insieme per porre fine alle disuguaglianze, alla povertà e al cambiamento climatico.

I 17 obiettivi sono:

1. Lotta alla povertà
2. Lotta alla fame
3. Buona salute e benessere
4. Istruzione di qualità
5. Parità di genere
6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
7. Energia rinnovabile e accessibile
8. Buona occupazione e crescita economica
9. Industria, Innovazione e Infrastrutture
10. Riduzione delle disuguaglianze
11. Città e comunità ecosostenibili
12. Consumo e produzione responsabili
13. Lotta contro il cambiamento climatico
14. Utilizzo sostenibile del mare
15. Utilizzo sostenibile della terra
16. Pace, giustizia e istituzioni forti
17. Partenariati per la realizzazione degli obiettivi

Il loro scopo è essere una guida nel complesso mondo della sostenibilità. È facile essere sopraffatti dai problemi che il mondo deve affrontare, e le aziende, soprattutto quelle di piccole dimensioni, nel loro percorso verso la sostenibilità possono ritrovarsi spaesate, senza sapere bene da dove iniziare.

Grazie ai SDGs potranno quindi creare un proprio percorso verso la sostenibilità, realizzato sulla base del proprio business e delle proprie attività.

Un ristorante, quindi, potrebbe decidere di focalizzarsi sugli obiettivi 2, 13 e 14 – lotta alla fame, utilizzo sostenibile di mare e terra – donando i propri avanzi a organizzazioni che aiutano i poveri e i senzatetto, o utilizzando solo prodotti locali e di stagione, coltivati e allevati nel rispetto della natura.

Allo stesso modo un'impresa, quando deve comunicare la propria sostenibilità, può ispirarsi a questi obiettivi per migliorare la qualità delle proprie informazioni, ad esempio riunendo le diverse azioni sotto un unico obiettivo.

Perché una comunicazione sia efficace e di qualità alla base ci deve essere consapevolezza rispetto alla strategia che muove l'azienda in questo ambito, e questa consapevolezza deve essere trasmessa a chi recepisce il messaggio, in modo che chiunque legga il bilancio di sostenibilità sia in grado di comprendere a pieno le azioni intraprese dall'organizzazione. I SDGs sono un linguaggio universale e rendono possibile una più facile comprensione degli obiettivi di sostenibilità dell'impresa.

Anche organizzazioni come la GRI e l'IIRC hanno compreso l'importanza di inserire gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile all'interno della rendicontazione di sostenibilità e hanno realizzato delle guide per aiutare chi già utilizza i loro indici ad integrare i SDGs nella propria comunicazione.

## *2.2 La credibilità del bilancio di sostenibilità*

Il problema principale dei bilanci di sostenibilità al giorno d'oggi è quello di risultare credibili agli occhi di chi legge, che sia un possibile investitore o finanziatore o un normale cliente che ha deciso di fare acquisti consapevoli.

Alla base della credibilità della dichiarazione c'è la qualità delle informazioni, di cui abbiamo parlato nel capitolo 2.1. Questo significa che il bilancio di sostenibilità deve essere parte di

una strategia più ampia, che si focalizza prima sull'azione e poi sulla comunicazione della stessa.

La qualità non riguarda solo la comunicazione delle sostenibilità, ma anche la sostenibilità della comunicazione. Basti pensare a tutto ciò che riguarda la privacy e il giusto utilizzo e raccoglimento dei dati degli utenti, in linea con il GDPR: un'azienda che redige un bilancio di sostenibilità e non presta attenzione alla giusta applicazione del GDPR ne risentirà in quanto a credibilità in tutto ciò che riguarda l'azienda.

La sostenibilità non è separata dalle altre aree aziendali, ma si tratta di un *modus operandi* che va implementato in tutto ciò che viene fatto.

Nel bilancio di sostenibilità si deve dare solamente un riscontro di come questo modo di agire porti a dei risultati e come si possa migliorare. Non si tratta di una presentazione pubblicitaria, in cui l'azienda deve apparire nel modo migliore possibile, ma è una constatazione – pubblica – di ciò che ha funzionato e cosa no.

Anche ammettere i propri errori è importante: dimostra una consapevolezza rispetto al tema e un passo in avanti nel miglioramento della propria situazione. Inoltre, risultare più umani permette alle persone di entrare maggiormente in empatia con l'azienda e fornire maggiore sostegno.

La credibilità del bilancio di sostenibilità si trasforma in credibilità per l'azienda. Vale a dire: maggior fidelizzazione dei clienti, maggiore velocità di acquisizione di nuovi clienti, maggiori vendite, maggiori profitti e, se i buoni risultati vengono condivisi anche con il personale, maggiore soddisfazione dei dipendenti.

### *2.2.1 Bilancio di sostenibilità come strumento di legittimazione sociale e l'utilizzo di certificazioni di qualità*

Il tema della sostenibilità sta diventando sempre più centrale nella vita delle persone. Le imprese non possono ignorare questo fatto, così come non possono rimanere escluse da questo "trend".

In passato, il silenzio era accettato: se un'azienda non era impegnata a livello ambientale o sociale non comunicare nulla a riguardo era accettato. Anzi, era preferito rispetto al praticare *greenwashing*. Ad oggi invece il silenzio è malvisto allo stesso modo, le persone ormai richiedono che le imprese si impegnino nella sostenibilità.

Per questo motivo, comunicare la propria sostenibilità in modo efficace è diventato di vitale importanza.

Spesso ricevere da terzi la conferma che ciò che l'azienda dichiara è vero e conforme a requisiti specifici dà alla stessa maggiore credibilità e legittimazione.

È per questo motivo che molte imprese decidono di richiedere delle certificazioni di qualità: in questo modo garantiscono una sicurezza rispetto a quanto viene poi enunciato nel rendiconto.

Le certificazioni hanno per i bilanci di sostenibilità delle aziende lo stesso valore che possono avere le recensioni positive per un ristorante: conferiscono ad eventuali futuri clienti (o in questo caso investitori) una sicurezza maggiore, perché quel ristorante ha già ottenuto una validazione e un riconoscimento positivo dalla società. Esse possono riguardare l'impatto ambientale, i processi produttivi, le politiche del personale e in generale qualsiasi aspetto dell'azienda che possa essere ricondotto ai criteri ESG.

Sono dei linguaggi universali che permettono a chiunque legga il bilancio di sostenibilità di riconoscere che quell'azienda soddisfa determinati requisiti in quell'ambito, permettendo una maggiore validazione del bilancio stesso di fronte agli stakeholder.

Le certificazioni più famose e rinomate sono le ISO, in particolare l'ISO 9001 (Quality Management Systems). L'ISO 9001 è una certificazione riguardante i sistemi di controllo della qualità. Le imprese che quindi soddisfano i suoi requisiti possono assicurare di fornire prodotti che incontrino sia i requisiti di qualità richiesti dai clienti sia quelli che sono obbligatori per legge.

I requisiti dell'ISO 9001 sono applicabili a tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione o dal tipo di impresa, motivo per il quale è una delle certificazioni più diffuse a livello mondiale.

L'ISO 14001 (Environmental Management Systems) invece riguarda l'implementazione di politiche ambientali che soddisfino i requisiti della certificazione e il loro mantenimento e aggiornamento nel tempo.

Esistono diversi tipi di certificazioni ISO, riguardanti tutti i campi della sostenibilità, a partire dalla sicurezza dei processi produttivi, alla sicurezza informatica, alla gestione ambientale e alla soddisfazione del cliente.

Oltre alle ISO esistono molte altre certificazioni ugualmente attendibili, ad esempio la certificazione B-Corp, che fornisce alle aziende che la conseguono la denominazione di società benefit<sup>16</sup>, cioè di un particolare tipo di società che oltre allo scopo di lucro rincorre anche obiettivi sociali e ambientali (solitamente in linea con i SDGs) con la propria attività.

---

<sup>16</sup> Le società benefit sono regolate in Italia dalla legge 208/2015 e sono obbligate a redigere il bilancio di sostenibilità, seguendo dei criteri stabiliti dagli allegati 4 e 5 della suddetta legge.

### 2.2.2 Bilancio di sostenibilità come strumento di greenwashing

La scarsa regolamentazione di questo strumento, unita alla sempre maggiore attenzione dei consumatori riguardo ai temi sostenibili, ha fatto sì che molte organizzazioni nel tempo abbiano sfruttato la questione come leva di marketing, arrivando a dichiarare la propria sostenibilità anche dove non c'era (ad esempio dichiarare che il 10% della plastica utilizzata è riciclata non può essere considerato come sostenibile, perché il 90% della plastica comunque non lo è, ma agli occhi delle persone, almeno ad un primo impatto, farà sembrare l'azienda più attenta all'ambiente).

Oltre alla diffusione di affermazioni false, sono considerate pratiche di greenwashing anche:

- inserire nei propri report percentuali e numeri non riconosciuti da nessuno studio o da nessuna prova. Tutto ciò che viene affermato nel bilancio di sostenibilità deve poter essere provato in qualsiasi momento e devono essere concessi gli strumenti necessari per comprendere la sua provenienza (es. riferimenti a studi o analisi pubblicate). Spesso ottenere certificazioni di enti terzi che siano considerati autorevoli e credibili aiuta ad evitare di commettere questo errore;
- nella governance aziendale tutte quelle pratiche che prendono il nome di “pinkwashing”, “blackwashing”, “rainbowashing”, che possono riassumersi con la discriminazione all'interno dell'azienda e tra i dipendenti nascosta da politiche di inclusività che sono solo di facciata;
- comunicare dati non pertinenti<sup>17</sup>, poco definiti o affermazioni irrilevanti o non esclusive<sup>18</sup> per distogliere l'attenzione da ciò che non è “sostenibile”: tutto ciò che viene inserito nel bilancio di sostenibilità deve essere legato a obiettivi specifici e comunicato con l'utilizzo di numeri e KPI<sup>19</sup> e deve riferirsi specificatamente all'impresa e ai suoi prodotti o processi produttivi;

---

<sup>17</sup> I dati possono essere non pertinenti se riguardano ad esempio aspetti o problemi minori, tralasciando deliberatamente quelli più importanti.

<sup>18</sup> Affermazioni non esclusive sono considerate tutte quelle affermazioni che riguardano il prodotto o processo produttivo in quanto tale e valgono per i prodotti e processi produttivi di qualsiasi azienda, per le caratteristiche intrinseche degli stessi (ad esempio celebrare il proprio prodotto alimentare come vegano, quando in realtà è la ricetta originale del prodotto a renderlo tale, indipendentemente dalla marca che lo produce)

<sup>19</sup> Key Performance Indicators, traguardi numerici che l'azienda si impone per raggiungere un obiettivo: sono coerenti con ciò che l'impresa vuole dimostrare e seguono la regola SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, realistici, definiti in un arco temporale).

- comunicare in modo deliberatamente fraintendibile, senza dire espressamente qualcosa di falso, ma allo stesso tempo permettendo che chi legga capisca o possa capire in maniera errata.

Il greenwashing è una pratica diffusa perché al momento non esiste una legge specifica che lo sanziona (la legge riguardante la NFD sanziona solo nel caso in cui il report non venga prodotto, ma non i suoi contenuti ed è per questo che è stata proposta una modifica alla direttiva europea per inserire anche una regolamentazione della qualità e veridicità dei contenuti). Nonostante ciò, i comportamenti di greenwashing possono essere sanzionati nel caso in cui vadano a infrangere altre leggi, come ad esempio la frode in commercio, l'adulterazione o contraffazione o le false comunicazioni sociali.

### 2.2.3 *La percezione dei diversi stakeholder*

Un altro motivo per cui i bilanci di sostenibilità spesso sono ritenuti poco credibili, è perché sono redatti dal punto di vista dei manager dell'impresa. Secondo (studio), questo può causare una sbagliata allocazione delle risorse e degli sforzi, che si concentreranno quindi in aspetti che sono più cari ai vertici dell'azienda, ma interessano meno agli altri stakeholder.

È fondamentale che il report sia redatto in modo da fornire un valore ai vari stakeholder per poter risultare credibile.

Spesso, però, diversi tipi di stakeholder hanno obiettivi che sono anche in contrasto tra di loro (basti pensare ai clienti che richiedono prodotti di qualità prodotti con materiali ecosostenibili al prezzo più basso possibile, ai dipendenti che invece vogliono stipendi e benefit sempre maggiori, oltre che ad un ambiente di lavoro confortevole e stimolante, e agli azionisti che vogliono massimizzare il loro profitto).

Una giusta strategia, e di conseguenza una giusta comunicazione della stessa, deve bilanciare gli obiettivi dei vari stakeholder in modo da massimizzare il benessere globale. Ad esempio, i clienti potrebbero essere disposti a pagare un prezzo maggiore se questo significa che l'azienda assicura ai propri dipendenti un welfare aziendale migliore, oppure gli azionisti potrebbero accettare di rinunciare a parte o a tutto il loro profitto per reinvestirlo all'interno dell'azienda nella creazione di processi produttivi o attività sostenibili.

Quest'ultimo esempio è ciò che Muhammad Yunus definisce "business sociale" all'interno del suo libro "Un mondo a tre zeri".

La sola esistenza di esempi di business sociali significa che è possibile far convivere la sostenibilità e la crescita economica e il successo di queste imprese consiste proprio nel saper comunicare efficacemente il loro core value, facendo quindi percepire ai propri clienti, ai fornitori e in generale a tutti i loro stakeholder il valore aggiunto che portano all'ambiente e alla società grazie alla loro attività.

I business sociali descritti da Yunus si differenziano dalle società benefit perché reinvestono i loro utili nell'espansione dell'impresa. Sono aziende create con motivazioni altruistiche, spesso con la collaborazione di imprese multinazionali e fondi Greemen, con lo scopo di aumentare lo sviluppo economico in aree di estrema povertà. Le società benefit invece sono normali imprese con scopo di lucro, che hanno l'obiettivo di aiutare a risolvere uno o più dei SDGs con la loro attività.

### 3. *Case studies*

In questo capitolo parlo dei bilanci di sostenibilità, o rendiconti non-finanziari, di due aziende che sono state parte del mio percorso di studi: Randstad, l'azienda in cui ho svolto il mio tirocinio curriculare, e Banco Santander, azienda che è stata protagonista di un progetto realizzato durante uno degli esami svolti in Erasmus in Spagna.

Lavorando in Randstad ho avuto modo di rendermi conto di come sia la realtà in azienda e di poter valutare in prima persona la qualità di quando poi viene riferito all'interno del loro bilancio di sostenibilità, relazionandomi con i dipendenti e ascoltando anche le loro opinioni a riguardo.

In Spagna, invece, ho avuto modo di svolgere maggiori ricerche riguardo Banco Santander, anche insieme ad altri studenti che conoscono la storia e la modalità di lavoro dell'impresa in maniera estremamente approfondita.

Inoltre, le aziende scelte sono delle multinazionali, quindi aziende che rientrano nei parametri per cui è obbligatorio svolgere la NFD. Entrambe operano in Italia e hanno la loro sede legale all'interno dell'Unione Europea; quindi, devono rispettare la Direttiva Europea 2014/95/UE e le leggi che sono state emanate nei vari Stati per recepirla, collegandosi quindi ai capitoli precedenti del presente elaborato.

#### 3.1 *Il Gruppo Randstad Italia*<sup>xii</sup>

Randstad è una multinazionale olandese nata nel 1960 e leader nel settore della ricerca, selezione e formazione del personale.

In Italia è presente dal 1999 con il Gruppo Randstad Italia, che comprende Randstad Italia S.p.A., Randstad HR Solutions S.p.A., Randstad Group Italia S.p.A., Intempo S.p.A., Randstad Services S.r.l..

In qualità di multinazionale con più di 2000 dipendenti e oltre 1400 milioni di euro di ricavi <sup>20</sup> ha l'obbligo di redigere la non-financial disclosure, o bilancio di sostenibilità.

Ha quindi deciso di unirla al bilancio economico di fine anno, creando quindi un report integrato. In questo modo gli investitori avranno tutte le informazioni sia finanziarie che non in un unico documento.

---

<sup>20</sup> Dati riferiti all'anno 2020.

Il report<sup>21</sup> è diviso in cinque parti, più un'appendice e un glossario per permettere a tutti di comprendere ciò che viene comunicato: chi siamo, come operiamo, sostenibilità economica, sostenibilità sociale, sostenibilità ambientale.

Il documento inizia con una lettera agli stakeholder da parte dell'Amministratore Delegato Marco Ceresa, insieme ad un reminder dei valori aziendali.

Nella sezione "governance" è stato inserito il numero di donne che ricoprono posizioni di rilievo, nonostante non ce ne sia nemmeno una a capo delle aziende del gruppo. Infatti, tra i membri dei CdA delle varie aziende del Gruppo si possono contare solo tre donne, che sono quindi poco più del 20% dei membri dei CdA.

Inoltre, nonostante gli uomini rappresentino solo il 20% della popolazione aziendale, ricoprono il 52,2% dei ruoli dirigenziali, il 50% dei ruoli di quadro e solo il 18% dei ruoli da impiegato.

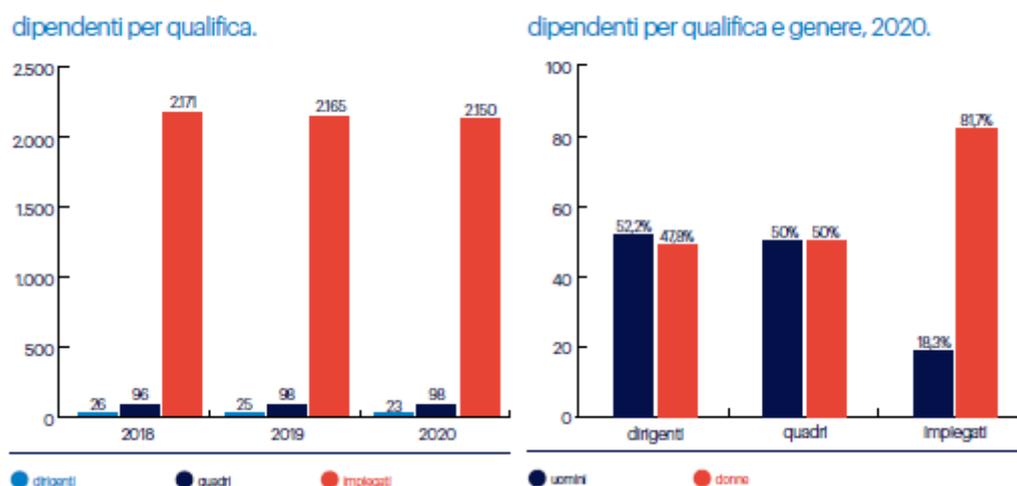


Figura 1. Distinzione per genere dei diversi ruoli aziendali del Gruppo Randstad Italia. Fonte: Report integrato di Randstad Italia (2020)

Gli obiettivi di sostenibilità del gruppo sono raggruppati in base ai SDGs che vanno a sostenere: il 4 (istruzione di qualità), il 5 (uguaglianza di genere), l'8 (buona occupazione e crescita economica sostenibile), il 10 (ridurre le disuguaglianze).

È da notare l'importanza che l'impresa dà alle certificazioni di qualità ricevute, che sono:

- ISO 9001 (qualità), 14001 (ambito ambientale), 27001 (sicurezza delle informazioni), 45001 (salute e sicurezza sul lavoro);
- SA8000, per la responsabilità sociale d'impresa;

<sup>21</sup> Che si riferisce all'anno 2020.

- GEEIS-Diversity, per l'inclusione sul luogo di lavoro;
- CRMS FP 07:2015, per la gestione del credito.

	ISO 9001 quality	SA 8000 ethics	ISO 14001 environmental	ISO 27001 information security	GEEIS diversity per l'impegno in materia di diversity e Inclusion	ISO 45001 salute e sicurezza	CRMS FP 07:2015 <sup>7</sup> credit management
Randstad Italia S.p.A.	2006	2005	2016		2011		2017
Randstad HR Solutions S.p.A.	2005	2016			2011		
Randstad Group Italia S.p.A.	2011	2016		2018	2011		
Intempo S.p.A.	2002	2010			2011		
Randstad Services S.r.l.	2018				2011	2020	

Figura 2. Certificazioni ottenute dalle aziende del Gruppo Randstad Italia. Fonte: Report integrato di Randstad Italia (2020)

L'ottenimento di queste certificazioni significa per l'azienda aver ottenuto una validazione e un riconoscimento del lavoro che viene svolto in continuazione a sostegno dei valori e dell'etica aziendale, per questo motivo sono citate nel report con orgoglio.

Nella sezione riguardante la sostenibilità economica, oltre ad un riassunto dei dati economici riguardanti l'anno di riferimento<sup>22</sup>, viene riportato il risultato di una indagine di customer satisfaction in cui vengono analizzati degli specifici dati (KPI) in relazione anche alla loro variazione rispetto all'anno precedente.

La sostenibilità sociale di Randstad è invece centrata sul welfare aziendale e sulla valorizzazione della figura del lavoratore, in relazione all'attività principale del business. Non si tratta quindi solo di realizzare iniziative di sostenibilità, ma di integrare la sostenibilità nell'attività lavorativa, mettendo al centro le persone. Anche i progetti e le iniziative di sostenibilità richiamano l'attività principale del gruppo, come ad esempio il progetto "Without Borders", mirato ad agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro dei cittadini migranti, fornendo corsi di formazione e aiutandoli a valorizzare le proprie conoscenze e competenze, o alcune partnership con associazioni no profit (ad esempio con la Lega Italiana Fibrosi Cistica o Lo Spirito di Stella Onlus).

<sup>22</sup> Utile generato pari a 53,9 milioni di euro, in calo del 30% circa rispetto al 2019 a causa della pandemia di Covid-19.

Tutti i dati, poi, vengono riportati con l'utilizzo di grafici che ne facilitano la leggibilità ed evidenziando le divisioni per sesso, età, titolo di studio, nazionalità, tipologia e durata dei contratti, e con un confronto grafico diretto rispetto ai due anni precedenti.

In questo modo, chiunque legga ha a disposizione tutte le informazioni necessarie per comprendere i dati e il loro contesto. A volte sono anche presenti delle note che spiegano come meglio leggere i dati e spiegano le motivazioni che hanno portato a quei risultati.

Nel 2019 è stata poi attivata la piattaforma "Randstad welfare", con lo scopo di fornire sia ai dipendenti diretti che a quelli somministrati vantaggi e servizi dedicati, oltre che a vari canali di comunicazione ed engagement tra il management e i dipendenti, per misurare in maniera continua il loro livello di benessere e soddisfazione. Un esempio specifico sono le Great Conversations, che i dipendenti hanno circa ogni tre mesi con il proprio manager e durante le quali il lavoratore può parlare di come si trova in azienda e di quali sono le sue aspettative, oltre che a decidere alcuni obiettivi ai quali dedicarsi nei mesi successivi.

Un altro impegno di Randstad nel sociale è l'aiuto alla formazione e all'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani, con diverse iniziative che coinvolgono anche scuole superiori e università. Oltre a queste iniziative, nel 2016 è nata anche la Fondazione ITS Tech Talent Factory, che organizza percorsi ITS<sup>23</sup> e IFTS<sup>24</sup>. Il 90% dei diplomati nei percorsi forniti da Randstad ha ottenuto un lavoro stabile in meno di un anno.

Randstad e i suoi dipendenti si impegnano anche nel volontariato. Nel 2020 tutti i dipendenti hanno donato alcune ore di lavoro alla Protezione Civile Nazionale, a sostegno della gestione dell'emergenza Coronavirus.

Per quanto riguarda invece la sostenibilità ambientale, Randstad ha deciso di impegnarsi nel ridurre il proprio impatto ambientale nonostante il tema non fosse rientrato nell'analisi della materialità<sup>25</sup> dell'azienda.

---

<sup>23</sup> Istituti Tecnici Superiori, sono percorsi post-diploma con l'obiettivo di preparare gli studenti a determinate professioni attraverso un insegnamento professionalizzante spesso realizzato in collaborazione con realtà lavorative del settore

<sup>24</sup> Istruzione e Formazione Tecnica Superiore, forniscono un'elevata formazione tecnica e professionale. Per chi ha conseguito un diploma professionale con un percorso quadriennale di Istruzione e Formazione Professionale è necessario ottenere una certificazione IFTS per poter accedere ai percorsi ITS.

<sup>25</sup> V. capitolo 1.3.2

Randstad Italia ha conseguito la certificazione ISO 14001 <sup>26</sup>e sono state implementate in azienda tutte quelle pratiche utili a ridurre la creazione di rifiuti e lo spreco di risorse richieste dalla certificazione.

#### Gruppo Randstad in Italia 2020.

emissioni dirette di GHG (scope 1)	unità di misura	quantità	emissioni di CO <sub>2</sub> in tonnellate
gas per riscaldamento	m <sup>3</sup>	126.256	239
carburante per riscaldamento	litri		0
auto aziendali - benzina	litri		0
auto aziendali - diesel	litri	541.000	1.747
<b>totale CO<sub>2</sub> scope 1</b>			<b>1.986</b>
<b>emissioni indirette di GHG (scope 2)</b>			<b>1.986</b>
elettricità	GJ		0
elettricità da fonti rinnovabili	GJ	8.263	0
teleriscaldamento	GJ		0
<b>totale CO<sub>2</sub> scope 2 location based</b>			<b>0</b>
<b>totale scope 1+2</b>			<b>1.986</b>
<b>altre emissioni indirette di GHG (scope 3)</b>			
viaggi aerei	km	134.873	27
<b>totale CO<sub>2</sub> scope 3</b>			<b>27</b>
<b>totale CO<sub>2</sub> in tonnellate</b>			<b>2.013</b>

Tabella 1. Schema riassuntivo delle emissioni riferite al 2020. Fonte: Report integrato di Randstad Italia (2020).

Nella parte finale del report è inserita la nota metodologica, che spiega come il bilancio di sostenibilità sia stato redatto in conformità degli Standard GRI e in linea con i principi guida dell'IIRC (come si può evincere dal fatto che abbiano deciso di realizzare un report integrato). Viene inoltre dichiarato che il report è stato revisionato ed esaminato da Deloitte & Touche S.p.A. e il report realizzato da quest'ultima è allegato per intero nelle ultime pagine del bilancio.

Gli impegni presi dall'azienda, e quindi i suoi obiettivi per il futuro, sono stati inseriti separatamente rispetto al corpo del bilancio, in modo da renderli pubblici e utilizzarli come

<sup>26</sup> Le altre aziende del Gruppo si impegneranno per conseguirla nel corso del 2022.

reminder per il futuro, ma allo stesso tempo conferendogli un'importanza minore rispetto a quello che invece è stato effettivamente compiuto.

### 3.2 Il Gruppo Santander<sup>xiii</sup>

Il Gruppo Santander è un istituto di credito di origine spagnola fondata nel 1857, con filiali in tutto il mondo. Ad oggi è una delle migliori tre banche in tutti i maggiori mercati di riferimento, con oltre 148 milioni di clienti e oltre centomila dipendenti in tutto il mondo. In Italia il Gruppo Santander è stato azionista di riferimento di Sanpaolo IMI fino alla sua fusione con Banca Intesa, mentre ad oggi è presente nel Paese con Santander Consumer Bank S.p.A..

Nel 2020 hanno avuto un EBIT di 24 milioni di euro, leggermente più basso rispetto al 2019 (era 26 milioni) ma in linea con la media degli anni precedenti. Questo significa che il Gruppo, grazie anche alla natura del business, non ha risentito della pandemia, come invece è capitato a Randstad<sup>27</sup>.

A differenza di questi ultimi, il Gruppo Santander ha deciso di realizzare un unico documento valido per le divisioni di ogni Paese<sup>28</sup>, simbolo di una strategia centralizzata, unica per tutto il Gruppo, in quasi tutto il mondo. Il bilancio è redatto seguendo gli Standard GRI e SASB<sup>29</sup> e in linea con la direttiva europea 2014/95<sup>30</sup>.

Gli obiettivi indicati sono comunque divisi per macroaree (Europa, Nord America e Sud America), in modo che possano essere adattati ai mercati e alle società delle tre zone.

Il report inizia quindi con un riassunto dei maggiori dati riguardanti i tre ambiti ESG:

- nell'ambito sociale, nel corso del 2020 ha finanziato borse di studio per un totale di oltre 225 mila euro e ha concesso crediti a microimprese per oltre 469 milioni di euro. Per aiutare la società durante l'emergenza Coronavirus ha donato oltre 54 milioni di euro per l'acquisto di materiale sanitario e oltre 20 milioni per aiutare le comunità più colpite;

---

<sup>27</sup> v. capitolo 3.1

<sup>28</sup> Fanno eccezione di Argentina, Brasile, Cile, Messico, Polonia, Portogallo, UK e USA che hanno invece deciso di realizzare i propri bilanci di sostenibilità, perché sono i Paesi in cui la presenza di Santander è maggiore, oltre alla Spagna, che invece è il Paese in cui Santander ha la propria sede principale.

<sup>29</sup> Sustainability Accounting Standards Board, sono degli standard che si possono utilizzare come riferimento durante la redazione del bilancio di sostenibilità (come gli Standard GRI), ma realizzati per adattarsi maggiormente al mercato degli Stati Uniti.

<sup>30</sup> v. capitolo 1.2

- in ambito ambientale, invece, si sono impegnati nell'emissione di "green bond<sup>31</sup>" e nel dirigere i loro clienti verso investimenti più socialmente responsabili;
- per il terzo punto dei criteri ESG, la Governance, Santander ha deciso di evidenziare il fatto che il 40% dei membri dei CdA del Gruppo sia donna e che la maggior parte siano soggetti indipendenti.

Il bilancio di sostenibilità vero e proprio inizia come consuetudine con una lettera agli stakeholder, che Santander riconosce in: azionisti, clienti, comunità e personale. La lettera si conclude con l'analisi di materialità, che evidenzia gli ambiti in cui gli stakeholder maggiormente si aspettano un'azione del Gruppo.

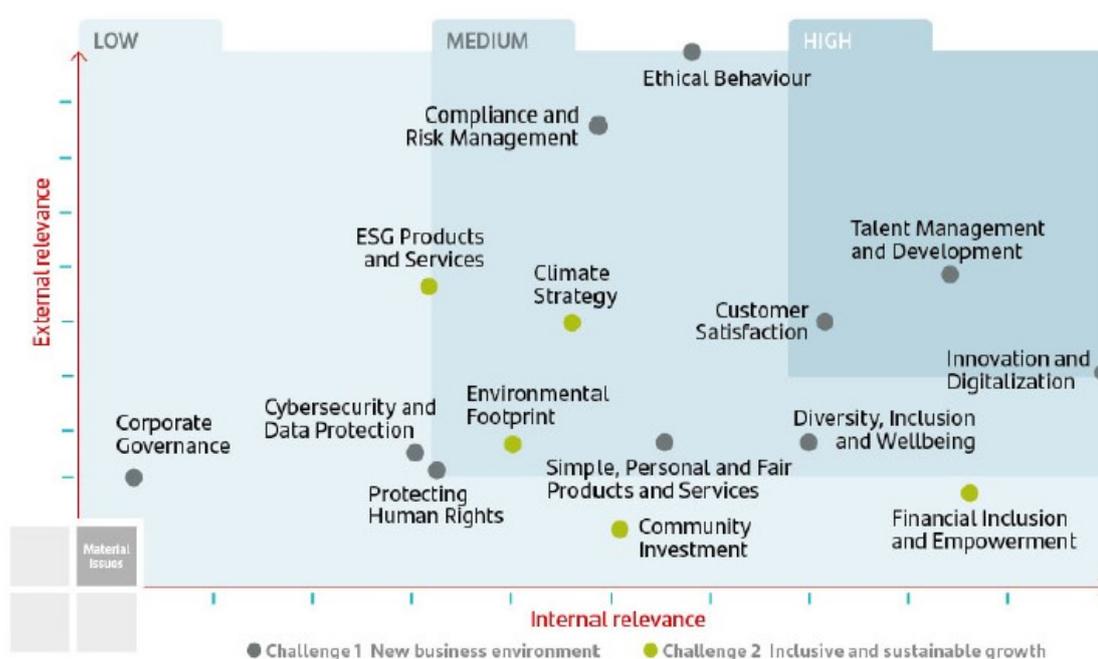


Figura 3. Matrice riassuntiva dell'analisi di materialità. Fonte: Santander non-financial disclosure 2020.

Tutti i punti dell'analisi possono essere riassunti in due "sfide": la prima è quella di creare un nuovo ambiente aziendale che sia più sicuro e innovativo, la seconda invece è di avere una crescita che sia inclusiva e sostenibile.

All'interno dell'azienda sono state instaurate delle policies che vengono aggiornate annualmente e che tutti devono conoscere e seguire, ad esempio un codice di condotta, delle regole generali di sostenibilità, cybersecurity, protezione dei clienti. È stato creato anche un comitato "Responsible banking, sustainability and culture" che supervisiona il lavoro del Gruppo negli ambiti di responsabilità sociale della banca, sostenibilità e cultura.

<sup>31</sup> Per green bond si intendono titoli che finanziano investimenti che hanno anche dei benefici legati all'ambiente e alla sostenibilità.

Anche Santander ha deciso di dedicare una sezione per mostrare i SDGs che intendono perseguire: 1 (lotta alla povertà), 4 (istruzione di qualità), 5 (parità di genere), 7 (energia rinnovabile e accessibile), 8 (buona occupazione e crescita economica), 10 (riduzione delle disuguaglianze), 11 (città e comunità sostenibili), 13 (lotta contro il cambiamento climatico), 16 (pace, giustizia e istituzioni forti), 17 (partenariati per la realizzazione degli obiettivi). Il Gruppo è partner in una serie di iniziative organizzate da enti internazionali, come l'ONU o la Green Recovery Alliance dell'Unione Europea, con lo scopo di sostenere l'aumento delle donne nei ruoli dirigenziali o per finanziare l'utilizzo di tecnologie a minor impatto ambientale.

Il bilancio poi contiene uno stato dell'arte degli obiettivi presi negli anni precedenti da Santander, segnando quelli che sono stati raggiunti e un'ipotesi dei tempi necessari per raggiungere gli altri.

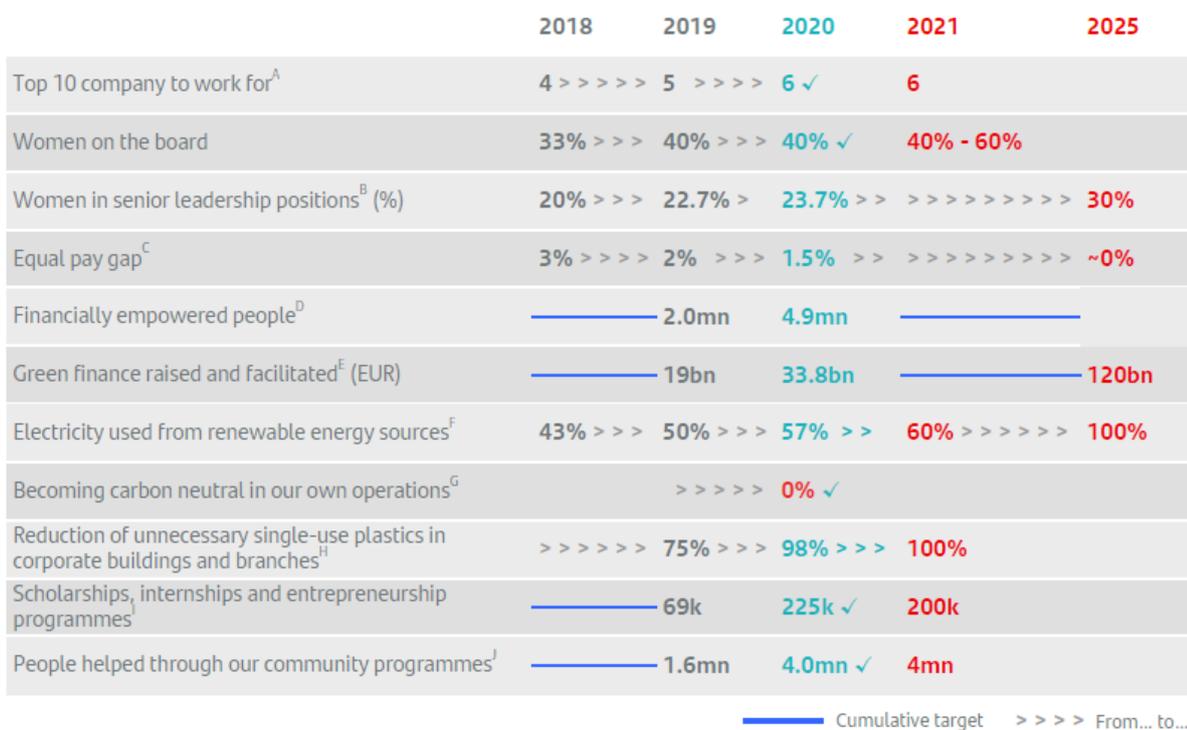


Figura 4. Public commitments di Santander. Fonte: Santander non-financial disclosure 2020.

Per quanto riguarda le certificazioni, Santander è riconosciuto come:

- uno dei migliori luoghi di lavoro da “Great Place to Work”;
- è membro del Dow Jones Sustainability Index da circa vent’anni, con ottimi punteggi negli ambiti di inclusione finanziaria, prevenzione del crimine, CRM32, rendicontazione sociale;

<sup>32</sup> Customer Relationship Management

- è la settima azienda secondo il Bloomberg Gender-Equality Index, riguardante soprattutto l'equità di genere negli stipendi;
- ha ricevuto la Top Employers Europe certification;
- ha ricevuto il "Best Bank for Diversity and Inclusion" da Euromoney e il terzo "Best Bank for SME's award";
- è riconosciuta da Interbrand's 2020 Global Brands ranking come la più grande banca d'Europa e la sesta banca al mondo;
- in alcuni Paesi <sup>33</sup>le filiali hanno ottenuto la certificazione ambientale ISO 14001.

Santander ha deciso di puntare sull'innovazione tecnologica, per questo motivo ha lanciato il progetto "Be Tech! With Santander", con lo scopo di trovare e inserire 500 nuovi dipendenti con diverse conoscenze tecnologiche e con diverse lauree nelle discipline STEM. Ogni anno, inoltre, investe milioni di euro nella formazione dei propri dipendenti, ma nel 2020 la cifra investita è circa la metà rispetto a quella del 2019.

Sempre a sostegno del personale, è stato creato Canal Abierto, un canale tramite il quale le persone possono denunciare violazioni al codice di condotta. Nel corso del 2020 sono state ricevute quasi 4400 segnalazioni, con oltre mille azioni disciplinari messe in atto.

In ambito ambientale, Banco Santander sta mettendo in atto iniziative e nuovi processi per riuscire a contribuire al raggiungimento degli obiettivi degli Accordi di Parigi, per diminuire quindi le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> a zero entro il 2050. Viene poi riportata un'analisi dell'impronta ecologica dell'azienda.

	Var. 2019-2020 (%)		Var. 2019-2020 (%)
<b>2,064,113 M<sup>3</sup></b> water consumed from the supply system	<b>-29.7</b>	<b>194,159 T CO<sub>2</sub> teq</b> total emissions (market based)	<b>-41.6</b>
<b>920 MILL. KWH</b> total electricity	 <b>57%</b> renewable energy	Scope 1	<b>24,818 T CO<sub>2</sub> teq</b> direct emissions
<b>8,902 T</b> total paper consumed	 <b>83%</b> recycled or certified paper	Scope 2	<b>128,633 T CO<sub>2</sub></b> indirect electricity emissions (market based)
<b>5,926,139 KG</b> paper and cardboard waste	<b>-38.9</b>		<b>282,216 T CO<sub>2</sub> teq</b> indirect electricity emissions (location based)
<b>3,758,225 GJ</b> total internal energy consumption	<b>-13.1</b>	Scope 3	<b>40,708 T CO<sub>2</sub> teq</b> indirect emissions from employees travelling to work

C. The environmental footprint table, with two-year historical data and the consumptions and emissions per employee, can be found in section '[Key Metrics](#)' on this chapter.

Figura 5. Impronta ecologica del Gruppo Santander. Fonte: Santander non-financial disclosure 2020.

<sup>33</sup> Argentina, Brasile, Cile, Messico, Spagna, UK

Segue poi una lista delle iniziative, dei progetti e delle metodologie adottate dal Gruppo Santander, spiegati nel dettaglio e mostrando alcuni risultati ottenuti, divisi per area geografica e per obiettivi perseguiti.

Nella sezione “Key Metrics” sono poi contenute una decina di pagine di tabelle contenenti tutti i dati citati precedentemente, a partire dalla divisione dei dipendenti per genere, età, livello di studio e posizione ricoperta (si noti che le posizioni di senior manager sono ricoperte per un 76-80% da uomini) ai dati riguardanti i clienti e ai canali di collegamento con essi. Vengono poi riportate anche in questo caso la nota metodologica, le tabelle degli Standard GRI utilizzati con le relative spiegazioni, così come degli indici SASB e il report della revisione effettuata da PWC - PriceWaterhouseCoopers S.p.A. (la stessa azienda che si è occupata della revisione del bilancio d’esercizio del Gruppo).

### *3.3 Conclusioni*

Ciò che si nota nel rendiconto del Gruppo Santander, rispetto ad esempio al bilancio di sostenibilità di Randstad, è una continua ripetizione di alcuni argomenti, che rendono il discorso più dispersivo e meno lineare. Nelle 842 pagine di rendicontazione, l’azienda racconta abbondantemente degli obiettivi che intende perseguire e a cui sta lavorando, spesso anche con il rischio di rendere il report meno credibile. Questa sensazione viene accentuata dal fatto che vengono anche inseriti argomenti che possono risultare ovvi e scontati, come una sezione interamente dedicata alle tasse che il gruppo deve pagare, contenente anche una divisione delle stesse per i singoli paesi in cui l’azienda opera, nonostante il fatto che pagare le tasse dovrebbe essere una cosa normale.

Si può quindi dire che, nonostante entrambi i bilanci di sostenibilità siano stati redatti in conformità della legge, seguendo gli Standard GRI ed entrambi siano stati revisionati da delle società di revisione autorizzate, il bilancio di sostenibilità del Gruppo Randstad Italia è oggettivamente di una qualità maggiore, perché:

- riesce a riassumere tutto quello che deve comunicare rimanendo comunque in un numero di pagine accettabile;
- divide gli obiettivi, quindi ciò che si spera di ottenere ma non si è ancora conseguito, dai risultati effettivamente ottenuti, dando una maggiore rilevanza a questi ultimi;
- il report risulta maggiormente leggibile e meno dispersivo: i dati infatti sono riportati insieme alle loro analisi, rendendo più comprensibile la stessa.

Possiamo quindi concludere che comunicare la sostenibilità non è una materia semplice, soprattutto quando si tratta di aziende multinazionali che operano in diversi mercati. Non basta adempiere agli obblighi di legge per redigere un report di qualità, ma si deve studiare la comunicazione in ogni singolo dettaglio, cercando di renderla il più comprensibile e lineare possibile. Non basta fornire una serie di dati per risultare credibili, è indispensabile dare loro un contesto e spiegarne il significato, dandogli un passato e un futuro. Solo in questo modo è possibile dimostrare il vero valore delle proprie azioni agli altri, siano essi investitori o no.

---

## SITOGRAFIA

- <sup>i</sup> [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com(2001)366_it.pdf)  
pp. 17-18 [Data di accesso: 11/03/2022]
- <sup>ii</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>  
[Data di accesso: 12/03/2022]
- <sup>iii</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>  
Al cui interno è citato anche il d. lgs. 39/2010, articolo 16. [Data di accesso: 12/03/2022]
- <sup>iv</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02013L0034-20211221>  
[Data di accesso: 09/04/2022]
- <sup>v</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN>  
[Data di accesso: 15/03/2022]
- <sup>vi</sup> <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/02/24/council-adopts-position-on-the-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/>  
[Data di accesso: 21/03/2022]
- <sup>vii</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/>  
[Data di accesso: 16/03/2022]
- <sup>viii</sup> <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>  
[Data di accesso: 16/03/2022]  
<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>  
[Data di accesso: 22/03/2022]
- <sup>ix</sup> [https://www.besustainable.coop/wp-content/uploads/2021/07/INNOVACOOP\\_rev6\\_Interattivo.pdf](https://www.besustainable.coop/wp-content/uploads/2021/07/INNOVACOOP_rev6_Interattivo.pdf)  
[Data di accesso: 21/03/2022]
- <sup>x</sup> [https://www.besustainable.coop/wp-content/uploads/2021/07/INNOVACOOP\\_rev6\\_Interattivo.pdf](https://www.besustainable.coop/wp-content/uploads/2021/07/INNOVACOOP_rev6_Interattivo.pdf)  
[Data di accesso: 21/03/2022]

Link alla pagina per leggere il report completo del Gruppo Randstad Italia: <https://www.randstad.it/chi-siamo/sostenibilita/report-integrato/>

Link alla pagina per leggere il report completo del Gruppo Santander: <https://www.santander.com/en/our-approach/reports>

## BIBLIOGRAFIA

<sup>xi</sup> Michelon, G., et al. CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. Crit Perspect Account (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>  
[Data di accesso: 08/03/2022]

Al-Shaer H., Zaman M., 2016, Board gender diversity and sustainability reporting quality. Elsevier

Xiao X., Shailer G., 2021, Stakeholders' perceptions of factors affecting the credibility of sustainability reports. Elsevier

Kücükgül E., Cerin P., Liu Y., 2021, Enhancing the value of corporate sustainability: An approach for aligning multiple SDGs guides on reporting. Elsevier

---

Buallay A., 2018, Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. Emerald Publishing. Vol. 30, 1, pp. 98-115

Arayssi M., Dah M., Jizi M., 2016, Women on boards, sustainability reporting and firm performance. Emerald Group Publishing, Vol. 7, 3, pp. 376-401

Reis, A.V., Neves, F.O., Hikichi, S.E., Salgado, E.G., & Beijo, L.A. (2018). Is ISO 14001 certification really good to the company? a critical analysis. Production, 28, e20180073. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180073>  
[Data di accesso: 01/05/2022]

Abuhav I., 2017, ISO 9001:2015 — A Complete Guide to Quality Management Systems. Boca Raton: Taylor & Francis Group

Amran A., Lee S.P., Devi S.S., 2013, The Influence of Governance Structure and Strategic Corporate Social Responsibility Toward Sustainability Reporting Quality. Wiley Online Library, 23, 217–235.  
(wileyonlinelibrary.com DOI: 10.1002/bse.1767)  
[Data di accesso: 11/03/2022]

Dorflleitner G., Halbritter G., 2015, The wages of social responsibility — where are they? A critical review of ESG investing. Elsevier, Volume 26, 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.rfe.2015.03.004>  
[Data di accesso: 08/05/2022]

Bloodhart B., Swim J.K., 2020, Sustainability and Consumption: What's Gender Got to Do with It?, Journal of Social Issues, Vol. 76, No. 1, 2020, pp. 1-13

Yunus, M., 2018, Un mondo a tre zeri. Come eliminare definitivamente povertà, disoccupazione e inquinamento., 1. Ed., Milano: Feltrinelli

<sup>xii</sup> Report completo del Gruppo Randstad Italia: <https://www.randstad.it/chi-siamo/sostenibilita/report-integrato/>

<sup>xiii</sup> Report completo del Gruppo Santander: <https://www.santander.com/en/our-approach/reports>