

# L'imprenditore cattolico e il congedo ai dipendenti gay

«L'ETICA NELL'IMPRESA? NON E' UN FRENO» Quindici giorni di assenza retribuita per tutti, etero o gay. L'iniziativa di Umberto Costamagna, presidente di Call & Call

«L'ho detto scherzando al mio parroco: "Voglio fare questa cosa, mi assolve?". Mi ha risposto che non c'è niente di male. Ho anche la benedizione del prete». Umberto Costamagna, 58 anni ad agosto, presidente della società di call center Call & Call, si definisce «un povero peccatore, cattolico e praticante». La sua azienda ha promosso un accordo coi sindacati, operativo dal primo agosto, per riconoscere il congedo matrimoniale anche alle coppie dello stesso sesso: 15 giorni di assenza retribuita dal lavoro per i dipendenti gay o lesbiche che si sposano (o stringono un'unione civile) all'estero, visto che in Italia non è possibile.

IL CASO DI ELISA – Lo ha voluto Costamagna dopo che Elisa, trentunenne operatrice del call center di Pistoia, ha chiesto il permesso per la cerimonia che il 30 settembre in Germania la unirà alla sua compagna Valentina, 34 anni. La prima risposta dei responsabili del personale era stata: «La legge non lo prevede». Ma hanno segnalato la questione al presidente, che si è mosso di persona. E non solo ha garantito la licenza a Elisa, ma, d'accordo con il consiglio di amministrazione, l'ha introdotta per tutti i dipendenti. Finora in Italia lo prevedevano solo aziende come Ikea, o Citibank, grosse multinazionali con una cultura del lavoro importata rispettivamente da Svezia e Stati Uniti, Paesi dove i matrimoni gay sono una realtà assodata. Call & Call invece è un'azienda tutta italiana, sei sedi sparse per la penisola, da Cinisello Balsamo a Locri, in Calabria, 2300 assunti a tempo indeterminato su 2500 lavoratori. E che, contrariamente ai luoghi comuni sui call center, ha un'attenzione al sociale

radicata nella cultura cattolica del suo fondatore.

«L'ETICA NELL'IMPRESA? NON E' UN FRENO» – Costamagna cita di continuo Don Milani e la dottrina sociale della Chiesa, «che sull'etica applicata all'economia e più avanti di tutti». In pratica tutto questo si traduce in asili nido interni aperti anche al territorio, biblioteche aziendali gratuite e senza tessere («Mi hanno chiesto: "E se qualcuno ruba un libro?" Ma rubare un libro non è un furto»), flipper, biliardini e internet gratis nelle aree relax comuni, una cooperativa sociale che dà lavoro ai detenuti di Bollate anche a fine pena, gruppi di acquisto solidale e un progetto in Calabria di conciliazione tra vita personale e lavoro attraverso orari molto flessibili, rivolto soprattutto alle madri. «Riconoscere i diritti delle persone, farle stare bene non è buonismo: significa farle lavorare meglio. Come dice il cardinale Dionigi Tettamanzi, l'etica nel mondo dell'impresa non è un freno, è un'accelerazione», assicura Costamagna.

UGUALI DIRITTI PER TUTTI – In nome di questi valori Costamagna ha esteso ai dipendenti omosessuali i diritti previsti per gli altri. «Io non entro nelle questioni morali, se non lo fa il Papa perché dovrei farlo io? – ragiona – Ma è un fatto di equità e giustizia». Per Riccardo Saccone di Slc Cigl, che ha firmato l'accordo con Call & Call è anche «la prova che in questo Paese il mondo del lavoro è decisamente più avanti della politica». Di certo Elisa, quando ha saputo di aver avuto il congedo matrimoniale, è rimasta senza parole: «Non me lo aspettavo, a essere sincera», spiega. Poi ha invitato il suo datore di lavoro in Germania, per la cerimonia. Costamagna ha accettato volentieri: «Ne ho parlato con mia moglie, andremo».

---

# Il Governo svedese affida alle aziende statali il compito di guidare il settore verso la sostenibilità

Il governo svedese è tra i più grandi datori di lavoro della nazione. Esso controlla oltre 50 società e detiene rilevanti quote di partecipazione in aziende importanti come la società elettrica Vattenfall , la società di telecomunicazioni TeliaSonera , Scandinavian Airlines e LKAB, azienda produttrice di minerale di ferro .

La Svezia è stata il primo paese al mondo ad imporre alle società controllate dallo stato nel 2007 di rendicontare sulle proprie attività socio ambientali secondo le linee guida del Global Reporting Initiative ( GRI ) . Ora il governo " alza l'asticella" chiedendo alle stesse aziende di mettere la sostenibilità al centro dell'attività aziendale.

*"Le aziende che sono interamente o parzialmente proprietà dello Stato sono tenute a dare l'esempio ", dichiara Peter Norman , ministro svedese per i mercati finanziari , " il prossimo passo del governo consisterà nel coinvolgere ogni società a formulare i propri obiettivi di sostenibilità . Gli obiettivi saranno diversi ma le azioni in programma all'interno delle attività aziendali dovranno essere concrete e rilevanti. "*

L'iniziativa richiede che tutte le 54 imprese che rientrano nell'ambito dell'influenza governativa fissino obiettivi misurabili di sostenibilità a seconda dei diversi modelli industriali e commerciali . È importante sottolineare che questi devono essere definiti dai Consigli di Amministrazione. A partire dal secondo trimestre del 2014 , ciascuna azienda deve riportare i propri obiettivi al governo e fornire annualmente aggiornamenti sui progressi ottenuti.

Amministratori delegati e presidenti sono tenuti a presentare i propri report alla riunione annuale con il Ministro dei Mercati Finanziari Peter Norman incaricato di seguirne gli sviluppi.

Il ragionamento, secondo Norman, è semplice . " *Come proprietari , vediamo un evidente legame tra pratiche di business sostenibili e la creazione di valore ,* " -Norman ha dichiarato nel suo discorso di lancio nel maggio 2012-, "*per sopravvivere e garantire una forte crescita del valore a lungo termine , le aziende devono quindi dare la priorità agli aspetti della sostenibilità.*"

In effetti, nel lungo termine , la sostenibilità è un prerequisito per il profitto e il governo, da investitore , interpreta come un suo dovere di fiduciario inserire la sostenibilità nei mandati dei consigli di amministrazione. Le aziende di proprietà pubblica rappresentano un investimento netto di circa 70 miliardi di euro che per la popolazione svedese rappresenta un valore proprietario equivalente a 12.000 corone di partecipazioni pro-capite. I rischi e le opportunità legati alla sostenibilità devono essere pertanto identificati e gestiti per garantire la creazione di valore a lungo termine e stabilità nei rendimenti.

La gestione della sostenibilità e la comunicazione sui risultati possono avere un impatto rilevante sul rischio d'impresa e sul valore per gli azionisti . E' istruttivo vedere la differenza tra le aziende che mettono queste azioni in pratica e quelle che non lo fanno.

### **Imparare dalle difficoltà**

Negli ultimi anni, il governo svedese ha dovuto affrontare alcune situazioni critiche che sono state determinanti per "imparare" come gestire al meglio le sue aziende e società partecipate.

**TeliaSonera**, operatore di telecomunicazioni partecipato dai governi svedese e finlandese, è ancora scosso dalle accuse di aver pagato 300 milioni dollari in tangenti ai familiari di Islam Karimov, presidente dell'Uzbekistan per poter sbarcare nel mercato uzbeko della telefonia mobile.

Questo fatto ha avuto ripercussioni enormi sul nome dell'azienda, con conseguenze dirette sul valore delle azioni della società. I grandi fondi comuni di investimento hanno venduto le loro quote della società e clienti importanti, tra cui la città di Stoccolma, hanno deciso di rinegoziare i loro contratti.

Per un governo come quello svedese che ha una visione carbon low, l'azienda statale **Vattenfall**, uno dei maggiori produttori europei di elettricità e calore, costituisce una vera spina nel fianco. L'azienda è stata oggetto di aspre critiche nel 2009 nei suoi mercati principali in Germania e Svezia a causa di mancanza di trasparenza, cattiva gestione delle sue partecipazioni nel nucleare e per l'ostinata dipendenza dal carbone. Vattenfall che doveva guidare lo sviluppo di un sistema energetico sostenibile, non è stata all'altezza del suo mandato. Nel 2012, infatti, il 46% di energia elettrica prodotta è stata generata attraverso combustibili fossili.

Ma lo stato svedese ha anche una serie di storie di successo da raccontare. Come il caso di LKAB, uno dei maggiori produttori di minerale di ferro in Europa che, consuma il 1,5% di energia elettrica della Svezia ed emette l'1% delle emissioni di gas a effetto serra del paese. Nella sua ricerca per ridurre l'impatto ambientale, l'azienda ha sviluppato un processo che richiede la metà dell'energia per la produzione di pellet di minerale di ferro utilizzati dai produttori di acciaio in tutto il mondo. Al momento c'è una forte domanda per questo pellet che ha registrato un enorme successo di vendite. La società ha anche abilmente gestito il dialogo con gli stakeholder su alcuni aspetti correlati a scelte aziendali che avrebbero potuto innescare proteste tra la popolazione.

Tornando all'azione governativa, la Svezia ha richiesto in modo efficace alle aziende di integrare la sostenibilità nelle loro attività, di fissare obiettivi che siano anche misurabili e rilevanti per le operazioni di business e ha demandato ai consigli di amministrazione l'assunzione di responsabilità

sulle decisioni prese.

La decisione della Svezia è interessante per due ragioni. La prima è che l'assegnazione di obiettivi e responsabilità precise al consiglio di amministrazione diventa uno strumento di cui possono avvalersi investitori a lungo termine come i fondi pensione, o governi che vedono nella sostenibilità un fattore di miglioramento sia per la gestione del rischio che per la strategia aziendale .

L'approccio svedese rappresenta anche uno strumento politico innovativo per i governi che cercano una leadership sui temi della sostenibilità perché esclude al contempo approcci regolamentativi " tradizionali" che possono essere percepiti negativamente o rifiutati dagli elettori .

Mettere la sostenibilità al centro è il futuro – è la modalità attraverso la quale il settore pubblico può guidare il mercato.

---

## **Se anche Uncle Scrooge diventa Sri**

**Paperon de' Paperoni ha creato una divisione Csr (corporate social responsibility) nel suo impero, e ha lanciato un programma di investimenti Sri (Socially responsible investment) che copre una buona quota delle sue fantastiliardarie risorse. Non solo. Ha anche tirato fuori dalle tasche – quante lacrime, per la sua anima tirchia di finanziere con gli occhi a dollaro! – un bel mucchio di quattrini per un piano di comunicazione che trasformi l'immagine del suo blindato e invalicabile deposito, in un punto di riferimento per le esigenze della città di Paperopoli.**

Fantasia?

Chissà. Lasciando ai creativi della Walt Disney la sfida con il miliardario a fumetti più famoso del mondo, è interessante ragionare sulla nascita di una rivista quadrimestrale, chiamata **Sri Chronicles**, il cui numero d'esordio porta la data del primo maggio. Niente di fondamentale: in tutto 8 pagine, e per giunta inaccessibili dal sito del gruppo finanziario che la propone. Eppure, la pubblicazione si è guadagnata un lancio nella newsletter di luglio di Eurosif, dove, appunto, ne viene annunciata l'uscita e sintetizzati gli argomenti (la governance, tema piuttosto caldo a maggio, tempi di assemblee).

La ragione di tale attenzione sta nel nome di chi ha lanciato l'iniziativa: **Edmond de Rothschild Asset Management**. Dunque, abbandonati i fumetti, questa è la realtà dei miliardari più famosi al mondo. Rothschild è il nome di una famiglia che ha tenuto le redini della finanza mondiale per gli ultimi tre secoli (si veda la sintesi di Wikipedia). Non è necessario tentare di esprimere giudizi di valore sugli accadimenti della storia. Ciò che importa è che Rothschild è un simbolo. Come il deposito di Paperopoli.

L'esempio è utile per sottolineare un paio di aspetti.

Il **primo**, è che **la finanza responsabile è un business**. La citata Edmond de Rothschild Asset Management ha una propria divisione Sri dedicata agli investimenti che rispettano i criteri Esg (environmental, social, governance). E questo in linea con le scelte di numerosi colossi del risparmio gestito europeo (vedi il caso Mirova, forse il più conosciuto).

Il **secondo aspetto** è che **la finanza responsabile comincia a richiedere investimenti di comunicazione**. Anzi, di wikicomunicazione. La rivista di Edmond de Rothschild Asset Management è ancora a un livello piuttosto basic, ma dimostra l'obiettivo di creare un canale di fidelizzazione e condivisione, oltre che di auto-presentazione. In questo campo, gli esempi sono assai rari anche nelle società finanziarie che hanno creato le proprie divisioni Sri (nella stessa Mirova, per esempio, non c'è traccia della possibilità

di iscriversi a newsletter sul sito)

Insomma, **anche la finanza Sri è un mercato competitivo**. E impone un vantaggio di posizione e di posizionamento. Chi arriva prima, può vantarsene e goderne i benefici di immagine, di status, di riconoscibilità dei clienti e degli stakeholder attuali e potenziali.

**L'Italia appare in ritardo** su entrambi i fronti indicati. Sia nella creazione di team specifici e identificati. Sia nella creazione di strumenti di divulgazione e condivisione.

Il rischio, anche per chi da anni ha preso posizioni coraggiose e controcorrente, è che poi arrivi Uncle Scrooge (il personaggio di Charles Dickens da cui è nato Paperone), che si ravveda la notte di Natale, e con una sapiente strategia di posizionamento diventi il riferimento della finanza responsabile d'Italia.

---

# **TESI DI LAUREA: IL bilancio integrato in Italia e l'analisi di alcune best practice**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano- Facoltà di  
Economia – Corso di Laurea Magistrale in Management per  
l'Impresa.

A.A. 2012/13

## **Il bilancio integrato in Italia e l'analisi di alcune best practice**

Tesi di Francesco Placanica – Relatore Chiar.mo Prof. Matteo  
Pedrini

Leggi qui il [testo integrale](#) (219 pagine), qui di seguito, il  
testo dell'**Introduzione della tesi**:

---

## **INTRODUZIONE**

*Quando si scopre qualcosa di nuovo in un determinato settore,  
si sviluppa in parallelo una sorta di sentimento collettivo  
relativo al modo migliore di risolvere un qualche problema*

*importante. Molte persone si trovano dunque a lavorare simultaneamente nella stessa direzione. Il risultato è che, molto spesso, un traguardo significativo è raggiunto in contemporanea, o quasi, da più soggetti, anche se ognuno potrebbe arrivarci tramite percorsi leggermente diversi*

Joshua D. Margolis, Hillary Anger Elfenbein e James P. Walsh hanno condotto una meta-analisi esaminando la relazione tra performance sociale aziendale (CSP) e performance finanziaria aziendale (CFP) e hanno concluso che “la maggior parte delle prove indica una relazione lievemente positiva, e la CSP non sembra penalizzare le imprese dal punto di vista finanziario, né danneggiare le loro funzioni economiche”.

Hanno anche scoperto che “se si agisce male, e si è scoperti, ciò ha un effetto più marcato sulla performance finanziaria rispetto all’agire bene”.

Con l’andare del tempo la letteratura sulla CSR si è notevolmente ampliata e sono stati coniati numerosi termini per indicare gli stessi concetti o concetti simili.

Tutti questi tentativi cercano di ampliare gli obblighi delle aziende portandole a includere nei loro bilanci anche considerazioni non finanziarie attraverso una rendicontazione integrata.

Praticare la rendicontazione integrata apporta quattro benefici principali all’impresa.

Primo, fornisce maggiore chiarezza sulle relazioni e sugli impegni. Secondo, aiuta a prendere decisioni migliori. Terzo, aumenta il livello di coinvolgimento di tutti gli stakeholder e facilita un dialogo interstakeholder su nuovi temi e interessi comuni: in questo modo l’impresa è in grado di cogliere sin dall’inizio il seme del cambiamento riguardante quelle aspettative che, nel corso del tempo, tenderanno ad affermarsi con più vigore. Quarto, riduce il rischio reputazionale.

Insieme, questi benefici fanno sì che lo sviluppo, l’implementazione e la rendicontazione di una strategia

sostenibile per una società sostenibile e si sforzino reciprocamente.

Bloomberg e Thomson Reuters per rispondere alle crescenti aspettative informative degli investitori, relativamente alle performance ambientali e sociali delle imprese, hanno aggiunto alle loro analisi dati relativi alle ESG performance. Per far fronte a tali richieste, le imprese dovrebbero ampliare il loro spettro informativo inserendo nell'informativa di bilancio una serie di dati relativi alle ESG performance. A tal fine, il

format per rispondere in modo appropriato a tali esigenze è proprio il bilancio integrato: documento che incorpora al proprio interno il bilancio d'esercizio, il bilancio di sostenibilità e l'informativa aggiuntiva sulla corporate governance.

Tale documento, essendo ricco di informazioni finanziarie e non, si rivolge ad un pubblico ampio e risponde alle principali esigenze informative dei vari stakeholder. Il bilancio integrato si differenzia infatti dagli altri documenti di comunicazione societaria per la sua duplice valenza informativa: da un lato, infatti, risponde ai quesiti degli operatori finanziari e degli shareholder (detentori di capitale), dall'altro intende interpretare le aspettative degli altri stakeholder siano essi interni o esterni.

L'obiettivo di questa tesi è analizzare questo modello di rendicontazione, quali sono i principi utilizzati nella sua redazione e revisione e illustrare uno scorcio di tre organizzazioni che, in Italia, si impegnano a livelli diversi nell'applicazione di tali standard; un obiettivo che si è provato a raggiungere attraverso il confronto empirico tra tre approcci diversi al tema della sostenibilità, e della trasparenza, qui intesa come la facoltà di semplificare il più possibile agli utenti la comprensione delle performance già realizzate da un'azienda e delle prospettive future.

---

# CSR: quanto sarebbe utile applicare l'analisi economica costi benefici?

Uno dei maggiori limiti dell'attuale approccio delle imprese che si avviano lungo il percorso di una maggior responsabilità sociale (CSR) riguarda la difficoltà di valutare con criteri quantitativi le performances d'impresa lungo i tre principali assi della sostenibilità: quello economico, sociale e ambientale. Di recente, si sono verificati alcuni sviluppi verso una standardizzazione degli indicatori di performance, come dimostrato, ad esempio, dall'iniziativa ISTAT-CSR Network.

Eppure, si è ancora lontani da una valutazione unitaria dell'apporto dell'impresa al benessere della collettività, magari capace di integrarsi pienamente con gli indicatori economici di redditività aziendale. Gli indicatori di CSR, infatti, spesso sono espressi con unità di misura non dialoganti fra di loro e, soprattutto, sono parziali, in quanto guardano maggiormente all'impegno dell'impresa in determinate aree di miglioramento (la riduzione delle disparità di genere, le elargizioni liberali sul territorio), piuttosto che a una misura unitaria del benessere economico, sociale e ambientale apportato dalle attività aziendali.

Un approccio di questo tipo per la misurazione dell'utilità collettiva di un progetto, però, esiste già, ed è l'analisi costi benefici (ovviamente estesa alle componenti più intangibili, come gli effetti sanitari e ambientali dell'inquinamento). Può essere utile applicare le metodologie costi benefici per fornire una valutazione unitaria dei costi esterni e dei benefici esterni dell'attività d'impresa? Quali i

rischi da evitare, quali le opportunità da cogliere?

Francesca Magliulo, responsabile CSR Edison. *“E’ un argomento di cui si parla da molto tempo nel settore. Si tratta, in realtà, di una domanda che spesso i manager rivolgono agli esperti aziendali di CSR, ma il problema è che finora non ho ancora visto un sistema realmente adeguato che vada in questa direzione. C’è da dire, comunque, che non tutto può essere sempre ridotto a un’analisi costi benefici, data la complessità dei temi della CSR. Penso a tutto il discorso della relazioni sul territorio con le comunità locali, a cui sarebbe difficile applicare questa metodologia, che possono sì rappresentare un costo nel momento in cui, ad esempio, implicano un ritardo nella realizzazione di un impianto, ma in realtà rappresentano una questione molto più complessa”.*

Andrea Molocchi, partner di ECBA Project. *“Un approccio unificante, capace di valutare in termini economici e comparare fra di loro diverse categorie di effetti ambientali e di valore economico per la collettività creato dall’impresa, esiste già da anni, ed è l’Environmental Cost Benefit Analysis (ECBA), implementata soprattutto per la valutazione pubblica di politiche incentivanti, di piani e di progetti, a partire dai progetti con co-finanziamento pubblico. Anche in Italia, in base al DPCM 3 agosto 2013 tutte le opere pubbliche finanziate dai ministeri devono essere sottoposte ad analisi costi benefici, allo scopo di misurare il valore del beneficio netto per la collettività dei singoli progetti e di migliorare la programmazione della spesa pubblica, evitando il finanziamento di opere non sufficientemente utili. Se lo fa lo Stato, lo può fare anche l’impresa: oggi si può misurare il benessere netto per la collettività creato dalle attività d’impresa, dato dalla differenza fra il valore aggiunto e il valore delle esternalità ambientali generate dall’impresa stessa. Si può iniziare a valutare perlomeno l’ordine di grandezza dell’esposizione economica di un’azienda ai principali rischi ambientali e confrontarlo rispetto al benchmark di settore. Lo chiedono i cittadini, iniziano a chiederlo le banche e gli azionisti. E’ un percorso da*

*compiere gradualmente, ma di grande efficacia per guidare la politica di responsabilità sociale delle imprese verso uno sviluppo più sostenibile, ed eventualmente ri-direzionarne le priorità, gli sforzi finanziari e di innovazione verso più promettenti obiettivi di miglioramento, secondo criteri quantitativi e trasparenti”.*

Alessandro Beda, Consigliere d’Indirizzo di Fondazione Sodalitas. *“Ogni azienda ha specificità uniche e deve impostare una politica di CSR riferita al modello d’impresa che desidera realizzare: è cioè fondamentale, in altre parole, che ogni impresa consideri il proprio IMS – Impatto di Materialità Specifica perché, a parità di investimenti, gli impatti possono essere fortemente diversi. La misurazione e la comunicazione dell’impatto saranno un fattore di credibilità determinante. anche in Italia, come già in corso negli USA, andranno ben presto definite delle mappe di materialità settoriali per facilitare la scelta delle allocazioni prioritarie dei settori di intervento”.*

Anna Villari, Responsabile Csr A2A. *“Standardizzare le metodologie è un aspetto importante per la Corporate Social Responsibility. Sicuramente l’analisi-costi benefici può essere una via. Tra i pro la possibilità di utilizzare un metro economico per misurare degli aspetti intangibili, come la salute o l’integrità dell’ambiente , e quindi di parlare con un linguaggio familiare al management di una azienda. Tra i contro la difficoltà di trovare criteri oggettivi per valutare l’intangibile e soprattutto il rischio di allontanarsi da quello che deve essere il focus primario della Sostenibilità, il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder”.*