

LAURA FRASCAROLI, ANNA TANGARI
**Partecipazione: una nuova prospettiva
per i fondi pensione**
WORKING PAPER MEFOP N. 36/2014

Working paper



MEFOP

Sviluppo Mercato Fondi Pensione

Disclaimer

I contenuti del documento sono frutto esclusivo dello studio e dell'esperienza delle autrici e non hanno carattere in alcun modo impegnativo per le Società per le quali lavorano.

Ringraziamenti

Si ringrazia per l'opportunità Mefop SpA (Società per lo Sviluppo del Mercato dei Fondi Pensione) nelle persone di Luigi Ballanti e Stefania Luzi.

LAURA FRASCAROLI, ANNA TANGARI
**Partecipazione: una nuova prospettiva
per i fondi pensione**
WORKING PAPER MEFOP N. 36/2014

ALLEGATO ALLA NEWSLETTER MEFOP N. 56
Autorizzazione del tribunale di Roma n. 198 del 9.5.2000

PARTECIPAZIONE: UNA NUOVA PROSPETTIVA PER I FONDI PENSIONE

TWITTER* ACCOUNT: @ENGAGEMEMBERS

TWITTER HASHTAG: #MEMBERENGAGEMENT

di

Laura Frascaroli**, Anna Tangari***

Abstract

L'idea di scrivere questo paper è nata dalla constatazione che i clienti dei prodotti finanziari che seguono logiche sostenibili sono molto raramente e, talvolta per nulla, presi in considerazione come interlocutori nelle decisioni inerenti le politiche di investimento. L'obiettivo che il paper si prefigge è di sensibilizzare la governance delle forme pensionistiche complementari affinché comunichi maggiormente con i primi destinatari dei prodotti previdenziali, ovvero gli iscritti/aderenti. Seppure lo scritto sia molto tecnico, si è cercato

* Sul social network Twitter – a differenza di Facebook che è strutturato in base ad un sistema di amicizie reciproche – non esistono «amici» ma solo follower e following, ovvero persone che seguono i tuoi aggiornamenti di stato e persone di cui tu segui gli aggiornamenti. Gli aggiornamenti o «tweet» (cinguettii) hanno un limite rigoroso di 140 caratteri. Se si vuole seguire gli aggiornamenti collegati a questo paper, si deve diventare follower dell'account @EngageMembers; se si vuole comunicare/commentare un tweet, è necessario inserire @EngageMembers nel proprio tweet oppure usare la funzione Rispondi (o Reply); per indicare l'argomento generico della partecipazione trattato nel paper, è necessario inserire nel proprio tweet l'hashtag («etichetta») #MemberEngagement. I trend (tendenze) sono gli hashtag ovvero i temi che in un determinato momento stanno godendo di maggior popolarità su Twitter.

** **Laura Frascaroli** si è laureata alla Facoltà di Economia – Università degli Studi di Bologna con una tesi in matematica finanziaria dal titolo «Analisi delle performance dei fondi comuni di investimento». Ha maturato un'esperienza pluriennale sui mercati finanziari gestendo portafogli di fondi pensione e fondi pensione SRI (Investimenti Sostenibili e Responsabili). Attualmente è Responsabile del team Sostenibilità e Investimenti SRI presso UnipolSai Assicurazioni.

*** **Anna Tangari** si è laureata in Economia e Legislazione per l'impresa presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi con la tesi «Strumenti di rendicontazione delle strategie sociali: tre casi a confronto», vincendo il premio di laurea sulla Responsabilità Sociale di Impresa in onore di Giovanni Marra (edizione 2005). Attualmente cura gli aspetti gestionali, legali e di comunicazione presso il Fondo Pensione per i dipendenti del Gruppo Bancario Credito Valtellinese. Ha conseguito i requisiti di cui al D.M. Lavoro n. 79/2007, per svolgere funzioni di direzione, amministrazione e controllo nelle forme pensionistiche complementari.

di utilizzare un linguaggio il più possibile immediato e di facile lettura, quindi comprensibile non solo agli addetti ai lavori (amministratori, membri di organi e funzioni dei fondi pensione) ma anche ai soggetti su cui, in ultima istanza, ricadono gli effetti delle scelte di investimento e di eventuali politiche di «shareholder engagement» (dialogo con le aziende investite o azionariato attivo), ovvero gli aderenti in primis e la collettività in generale. L'obiettivo è fornire degli strumenti per costruire consapevolezza sul ruolo che le imprese giocano nel progresso sociale ed economico di un Paese e nell'orientarlo verso un modello di sviluppo sostenibile.

Nel seguente documento si sviluppano alcune riflessioni sul tema del coinvolgimento degli iscritti a forme pensionistiche complementari, nella costruzione delle politiche di Investimento Sostenibile e Responsabile. Si evidenziano criticità e vantaggi di un approccio della governance dei fondi pensione italiani maggiormente orientato verso la trasparenza e la partecipazione. Nel lavoro sono proposti modelli organizzativi e gestionali, strumenti e metodi di coinvolgimento, tipi di comunicazione ed esempi di risoluzione adottati dai più evoluti fondi pensione europei ed americani.

Il tema della partecipazione «dal basso» è diventato centrale nel dibattito economico e politico attuale, pertanto anche gli amministratori dei fondi pensione sono chiamati a porsi il problema di informarsi e confrontarsi, di rendere conto agli aderenti e alla collettività tutta delle proprie decisioni e, nella migliore delle ipotesi, di coinvolgere gli iscritti allo scopo di conoscere e soddisfare pienamente le loro aspettative.

Per guidare i fondi pensione in questa riflessione, si propone un percorso pratico e operativo proteso al miglioramento delle relazioni con gli iscritti, che considera allo stesso tempo tutti i portatori di interesse («stakeholder») di un fondo pensione italiano. Il processo è stato disegnato ispirandosi in primo luogo ai principi dell'unico standard internazionale ad oggi esistente, che considera il coinvolgimento degli stakeholder centrale nella definizione degli orientamenti strategici (*AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)* di Accountability), in secondo luogo seguendo le indicazioni pratiche descritte nei relativi manuali operativi.

Indice

1. Un obiettivo ideale: il passaggio dal modello rappresentativo al modello partecipativo	1
2. Il concetto di stakeholder engagement e di member engagement	2
3. Perché coinvolgere gli aderenti	5
4. Destinatari del processo e risorse disponibili	7
5. Livelli di coinvolgimento degli aderenti	10
5.1 Restare passivi/Informarsi	12
5.2 Informare	18
5.3 Consultare	24
5.4 Coinvolgere/Collaborare	27
6. Considerazioni conclusive	31
Appendice	33
Riferimenti bibliografici	37

1. Un obiettivo ideale: il passaggio dal modello rappresentativo al modello partecipativo

Lo scopo di questa disamina è approcciare, nel modo più concreto possibile, il tema del dialogo con gli aderenti nell'ambito delle politiche di Investimento Sostenibile e Responsabile (ISR o SRI per l'acronimo inglese) dei fondi pensione. Tra le possibili strategie di investimento SRI (vedi box di seguito), particolare importanza è ricoperta dalla pratica di «shareholder engagement», ovvero quella strategia «che si basa sul potere di influenza degli investitori, attraverso l'esercizio dei diritti connessi alla partecipazione del capitale azionario di una o più società»¹.

Nel processo di shareholder engagement, l'investitore è identificato nel fondo pensione e i soggetti coinvolti considerati sono i suoi organi e le sue funzioni, assumendo implicitamente che la scelta sui criteri e sui valori su cui fondare il dialogo con le aziende sia l'espressione della volontà dei Consigli di Amministrazione.

In questo modo, gli organi del fondo pensione agiscono autonomamente in quanto eletti per rappresentare gli interessi degli aderenti, secondo un modello di tipo rappresentativo. Ma quali sono gli interessi degli aderenti quando si parla di strategie d'investimento SRI? Le aspettative dell'iscritto ad un fondo pensione in questo caso esulano dal campo della mera ottimizzazione del rapporto rischio-rendimento in un dato orizzonte temporale tipici del paradigma classico del rapporto fiduciario e riguardano la sfera delle inclinazioni personali, dei bisogni e soprattutto dei valori. Si pone quindi il problema di coinvolgere l'aderente in primo luogo per ascoltarlo ed, in secondo luogo, per motivare e spiegare le operazioni effettuate per suo conto al fine di verificare se le sue aspettative sono state soddisfatte.

Nei paragrafi che seguono si propone un nuovo sistema di gestione delle relazioni con gli aderenti dove il modello partecipativo integra e rafforza l'attuale sistema rappresentativo.

¹ Forum per la Finanza Sostenibile, 2013.

Alcuni concetti di base

Per **Investimento Sostenibile e Responsabile (SRI)** si intende la pratica in base alla quale all'obiettivo tipico della gestione finanziaria, ovvero l'ottimizzazione del rapporto rischio-rendimento in un dato orizzonte temporale, si affiancano considerazioni di natura etica, ambientale, sociale e di buon governo (le ultime tre dimensioni sono conosciute con l'acronimo inglese **ESG: Environmental - Social - Governance**). Eurosif* nel suo ultimo studio** individua sette diverse strategie possibili di investimento SRI:

SRI «tematico»: investimenti in aree o attività legate allo sviluppo della sostenibilità. Gli investimenti tematici si focalizzano su uno o più temi ESG.

Investimenti «best in class»: approccio che seleziona o pesa gli investimenti in portafoglio secondo criteri ESG, privilegiando gli emittenti migliori all'interno di un universo, una categoria o una classe di investimento.

Selezione «norms based»: selezione degli investimenti basata sul rispetto di norme e standard internazionali (per esempio quelle definite in sede Ocse, Onu o Agenzie Onu [tra cui Ilo, Unep, Unicef, Unher, Global Compact]).

Esclusioni: approccio che prevede l'esclusione esplicita di singoli emittenti o settori o Paesi dall'universo investibile.

Integrazione: integrazione esplicita da parte del gestore finanziario di opportunità e rischi ESG nell'analisi finanziaria tradizionale e decisioni di investimento basate su un processo sistematico e appropriate fonti di ricerca.

Shareholder Engagement: attività di dialogo e/o di azionariato attivo compiuta attraverso il confronto con l'impresa su questioni ESG e l'esercizio dei diritti di voto. Può essere «soft» (cosiddetto soft engagement), quando consiste nel dialogo tra l'investitore e l'azienda investita (incontri periodici, invio di richieste scritte, conference call, invio di materiale di supporto, ecc.), oppure «hard» (cosiddetto hard engagement o azionariato attivo), quando l'investitore esercita i diritti di voto sui punti all'ordine del giorno delle assemblee degli azionisti e/o presenta mozioni finalizzate a integrare l'ordine del giorno. Si tratta di un processo di lungo periodo, finalizzato a influenzare il comportamento dell'emittente o ad aumentare il suo grado di trasparenza.

Investimenti «d'impatto»: investimenti in imprese, organizzazioni o fondi (cosiddetti fondi di impact investing) con l'intenzione di realizzare un impatto ambientale e/o sociale positivo assieme ad un ritorno finanziario.

Lo **sviluppo sostenibile** è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri (Rapporto Brundtland***, 1987)

* Eurosif (European Sustainable Investment Forum) è un'associazione internazionale senza scopo di lucro la cui missione è sviluppare la sostenibilità attraverso il mercato finanziario europeo.

** Eurosif, 2012.

*** WCED (United Nations World Commission on Environment and Development), 1987. La WCED è anche conosciuta con il nome «Commissione Brundtland».

2. Il concetto di stakeholder engagement e di member engagement

Sotto il profilo terminologico è indispensabile fare chiarezza sul concetto di «engagement» (coinvolgimento), il cui significato cambia a seconda che afferisca:

- alle strategie organizzative: concerne il rapporto tra l'organizzazione e i suoi portatori di interesse (stakeholder), ovvero tutti quei gruppi che influenzano o sono influenzati dalle attività di un'organizzazione, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance² («Stakeholder engagement»). Nella cultura della Responsabilità Sociale

² In proposito, si vedano: Freeman, R.E., 1984; Freeman, R.E., 1994; Evan, W.M., Freeman R.E., 1993.

di Impresa (RSI o CSR per l'acronimo inglese), della quale il concetto di stakeholder engagement è figlio, ogni qual volta si cerca il coinvolgimento dei portatori di interesse nella definizione degli orientamenti strategici della propria organizzazione e si accetta di assumersi la responsabilità, anche in termini di rendicontazione, degli impegni presi in questo processo, si sta parlando di stakeholder engagement³. Il processo di stakeholder engagement segue regole precise⁴ e permette all'organizzazione di tendere all'obiettivo di eccellenza di diventare «accountable»⁵;

- alle strategie di investimento: concerne il rapporto tra l'investitore e la società investita («Shareholder engagement»). Se si considera questa strategia sotto l'aspetto organizzativo, essa considera un sottoinsieme di tutti gli stakeholder. Nel linguaggio degli addetti ai lavori che si occupano di finanza sostenibile, la parola «engagement» si riferisce esclusivamente alla strategia di investimento SRI di shareholder engagement (vedi box Capitolo 1).

Si riporta di seguito una tabella che riassume i gruppi di stakeholder di un fondo pensione italiano.

³ «Lo Stakeholder Engagement è l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte» da *AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS)* del 2008. «L'inclusività è la partecipazione delle parti interessate nello sviluppo e nel raggiungimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità. Lo stakeholder engagement è uno strumento che le organizzazioni utilizzano per aiutarli a raggiungere l'inclusività» da *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)* del 2011. Per la descrizione dello standard si veda nota seguente.

⁴ È normato dallo standard *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)* creato dalla società Accountability, l'associazione internazionale finalizzata a promuovere la definizione di buone pratiche nei percorsi di pianificazione, rendicontazione sociale e coinvolgimento degli stakeholder. Esiste un manuale di processo in italiano chiamato *Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, Volume 2 al quale si rimanda e che fornisce le linee guida per intraprendere un eventuale percorso di certificazione.

⁵ «Accountability significa diventare consapevoli, assumersi la responsabilità ed essere trasparenti sull'impatto delle proprie politiche, decisioni, azioni, prodotti e relative performance. L'«essere accountable» impegna un'organizzazione a coinvolgere i propri stakeholder nell'identificare, comprendere e rispondere a questioni ed aspettative che si riferiscono alla sostenibilità e a rendicontare, spiegare e rispondere agli stakeholder delle proprie decisioni, azioni e performance. Accountability comprende il modo in cui un'organizzazione governa, pianifica la strategia e gestisce la propria performance.» da *AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS)* del 2008.

Tabella 1 - Esempio di mappatura degli stakeholder di un fondo pensione italiano

ADERENTI	STRUTTURA DEL FONDO PENSIONE	AZIENDE, GOVERNI E FONDI INVESTITI	AUTORITÀ, ISTITUZIONI E SINDACATI	PARTNER E CORDATE	
Adesioni Collettive e Individuali, Familiari a carico, Pensionati, Potenziali nuovi aderenti.	Consiglio di Amministrazione e Presidenza, Responsabile, Direttore, Funzione Finanza, Funzione di Comunicazione, Staff del Fondo, Delegati/Organismo di Sorveglianza/Controllo Interno, Sindaci, Collocatori e Agenti.	Aziende quotate (titoli azionari e obbligazionari corporate) , Aziende non quotate, Governi (titoli obbligazionari governativi), Agenzie emittenti, Enti sovranazionali emittenti, Fondi d'investimento (Oicr, Private Equity ecc.), Investimenti Immobiliari.	Covip, Consob, Ivass, Pubblica Amministrazione (es. Agenzia delle Entrate, Garante della Privacy, Antitrust, Ministero dell'Economia e delle Finanze, ecc.), Sindacati dei Lavoratori, Associazioni dei Datori di Lavoro.	Ania, Abi, Assoprevidenza, Assofondipensione, Assogestioni, Mefop, FeBaf, Forum per la Finanza Sostenibile, Cordate internazionali, Altri fondi pensione.	
FORNITORI	CONCORRENTI	COLLETTIVITÀ	COMUNITÀ SCIENTIFICA	MEDIA	GRUPPI DI OPINIONE
Gestori delle risorse, Banca depositaria, Consulente di investimento, Società di revisione, Agenzie EsG e di proxy voting, Agenzie di rating, Fornitori di servizi e di infrastrutture.	Altri fondi pensione (di diversa o uguale tipologia), Assicurazioni (con prodotti Pip e Fip*).	Comunità locali (delle aziende associate e delle aziende investite), Sistema Paese, Potenziali nuovi aderenti.	Ricercatori e gruppi di ricerca, Università, Enti di formazione, Studenti.	TV e Radio, Pubblicazioni, Giornali nazionali/locali, Giornali finanziari, Riviste specializzate, Social Network, Siti internet.	Gruppi di pressione (diversi dai sindacati), Associazioni dei consumatori, Movimento per gli Sri, Associazioni e Ong.

* Pip (Piani Individuali Pensionistici) o anche Pip c.d. «nuovi» sono i Pip istituiti ai sensi dell'Art. 13 del D.Lgs. 252/2005 e pertanto conformi a tale Decreto e iscritti all'Albo tenuto dalla Covip (www.covip.it). Tra questi rientrano anche i Pip c.d. «vecchi successivamente adeguati» o anche Pip istituiti successivamente al 31 dicembre 2006. Sono Fip (Forme pensionistiche individuali) o Pip «vecchi non adeguati» – quelli relativi a contratti stipulati fino al 31 dicembre 2006, per i quali l'impresa di assicurazione non abbia provveduto agli adeguamenti di cui all'Art. 23, comma 3 del D.Lgs. 252/2005 e conformi al D.Lgs. 124/93 (Art. 9-ter Forme pensionistiche individuali attuate mediante contratti di assicurazione sulla vita).

In sostanza il Pip è una forma pensionistica complementare individuale adeguata al D.Lgs. 252/2005 mentre il Fip è una forma pensionistica individuale/un prodotto assicurativo assimilabile ad un fondo pensione non adeguato al D.Lgs. 252/2005. Entrambi sono attuati mediante contratti di assicurazione sulla vita di ramo I e di ramo III (unicamente di tipo unit-linked) ed aventi finalità previdenziali. In proposito si segnala che per la classificazione dei rami si fa riferimento all'Art.2 del D.Lgs. 209/2005.

Normalmente quando si analizzano i processi di dialogo strutturato tra l'investitore e il management dell'impresa partecipata come strategie di investimento SRI, il focus è sulla relazione tra il fondo pensione e gli «stakeholder aziende quotate» investite nei portafogli

(shareholder engagement); in questo articolo, ci si concentrerà sulla relazione tra il fondo pensione e gli «stakeholder aderenti» («member engagement»).



Le relazioni e il coinvolgimento non sono quasi mai esclusivi, infatti, così come per il processo di shareholder engagement, anche per quello di member engagement è necessario relazionarsi anche con gli altri stakeholder.

3. Perché coinvolgere gli aderenti

Le imprese giocano un ruolo fondamentale nel progresso economico⁶ e sociale di un Paese ed è quindi importante per gli investitori agire sulle stesse per orientarle ad un modello di sviluppo sostenibile. L'introduzione di un modello partecipativo, finalizzato ad indirizzare le aziende verso modi di fare business sostenibili e lungimiranti, è motivata da ragioni «di sistema» e da ragioni proprie del fondo pensione.

A livello di sistema, un approccio partecipativo di coinvolgimento dal basso implicherebbe l'impegno a fornire strumenti di conoscenza agli aderenti riguardo ai grandi temi sociali, ambientali e di buon governo («alfabetizzazione finanziaria» sui temi ESG), fungendo da stimolo della domanda. Ciò permetterebbe di invertire la lentezza italiana sul fronte della diffusione dei temi ESG: infatti, «è dimostrato dall'esperienza dei Paesi stranieri in cui il fenomeno dell'investimento responsabile si è sviluppato prima, che il cambiamento è più probabile e duraturo se proviene dal lato della domanda»⁷.

Il member engagement è inoltre un'occasione per stimolare processi di democrazia economica e finanziaria, per uno sviluppo economico più equo e «per stabilire rapporti di mag-

⁶ Non sempre quando sussistono crescita economica (aumento di produzione senza aumento di produttività) e sviluppo economico (aumento di produzione con l'aumento di produttività) si può parlare di progresso economico (concetto più ampio che ingloba il miglioramento del benessere, la qualità della vita, l'equa distribuzione delle risorse, la sostenibilità).

⁷ Dal Maso D., 2010, p. 46.

giore giustizia sociale e ambientale, dando ai cittadini la possibilità di avere a disposizione prodotti e servizi in accordo con i propri principi e la propria etica»⁸.

Restringendo il campo al mondo dei fondi pensione, l'utilizzo dello strumento di member engagement nella costruzione di una strategia di investimento SRI, è motivato dal raggiungimento di obiettivi quali:

- risolvere i dubbi in merito ai «confini» del dovere fiduciario. «Per molto tempo, anche da parte di soggetti autorevoli, si è sostenuta la tesi che l'IR (Investimento Responsabile) costituisse una pratica contraria ai doveri fiduciari. In parole semplici, si affermava che il dovere di chi amministra un fondo sia di massimizzare il ritorno finanziario per il mandante, a date condizioni di rischio e in un determinato orizzonte temporale; l'argomento era che un approccio di IR impedisse o comunque rendesse più complicato questo compito»⁹. La questione è stata affrontata in modo autorevole a livello dottrinario e giurisprudenziale, ma non in modo risolutivo, attraverso un parere legale del 2009 commissionato dalle Nazioni Unite all'interno del programma Unep Fi (partnership tra il Programma Ambientale dell'Onu (Unep) e il settore finanziario) che afferma l'esatto contrario, ovvero che i fattori ESG sono temi da valutare con il cliente, pena il rischio di essere citati per negligenza¹⁰. Il coinvolgimento degli aderenti permetterebbe di superare la questione mediante la conoscenza diretta delle loro aspettative;
- avere legittimazione sulla creazione delle policy SRI, evitando rischi di natura reputazionale;
- creare un rapporto positivo con i propri aderenti basato sulla fiducia e sullo scambio (con conseguente maggiore fidelizzazione¹¹);

⁸ Baranes, A., 2012.

⁹ Dal Maso, D., op. cit., p. 29.

¹⁰ Dal Maso, D., *Ibidem*, pp. 30 e 33. Esistono due pareri legali in materia di doveri fiduciari e integrazione di criteri ESG nelle politiche d'investimento, uno del 2005, che stabilisce che l'integrazione dei criteri ESG nell'analisi degli investimenti è tollerata solo nel caso in cui questi siano funzionali a fare previsioni migliori sulle performance delle società oggetto d'investimento, e quello sopracitato del 2009. I testi originali si trovano in due pubblicazioni: Unep Fi, *A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment*, 2005; Unep Fi, *Fiduciary Responsibility – legal and practical aspects of integrating environmental, social and governance issues into institutional investments*, 2009, www.unepfi.org.

Attualmente la commissione parlamentare inglese si sta occupando di rivedere la disciplina sui doveri fiduciari: http://lawcommission.justice.gov.uk/consultations/fiduciary_duties.htm.

¹¹ Sulla relazione iscritto-fondo ci sono alcune peculiarità che riguardano i fondi pensione nego-

- attuare un meccanismo di corresponsabilizzazione e di maggiore presa di coscienza degli aderenti rispetto ai propri investimenti previdenziali e, in generale, alle conseguenze collegate ai propri investimenti.

4. Destinatari del processo e risorse disponibili

Come si è affermato, il presente articolo è dedicato all'analisi delle tematiche relative al coinvolgimento dell'aderente nelle politiche di investimento SRI, con particolare riferimento a quelle di shareholder engagement.

La categoria dell'aderente si è progressivamente ampliata dal momento che, tra i destinatari della forma pensionistica, sono stati inclusi i familiari a carico e i lavoratori non più in servizio. L'estensione della platea degli aderenti è un elemento di complessità che può indurre i fondi, nel processo di comunicazione e di coinvolgimento, a privilegiare alcune categorie di aderenti più facilmente raggiungibili (tipicamente i lavoratori in servizio).

Oltre alla frammentazione della categoria degli aderenti, le principali difficoltà che si incontrano nell'intraprendere un percorso di partecipazione dal basso sono legate da un lato ad aspetti normativi e dall'altro ad aspetti di natura economico-organizzativa (non ci sono budget dedicati o strutture/competenze da far valere in questi campi).

Riguardo alla normativa, il D.Lgs. 252/2005 sulla previdenza complementare e le disposizioni della Covip non assegnano uno specifico compito di coinvolgimento degli aderenti a nessuno degli organi del fondo. Così, i fondi non sono sollecitati ad avere un comportamento propositivo e proattivo nei confronti degli aderenti. Una procedura standardizzata che concerne il rapporto diretto con gli aderenti è prevista solo nel caso «negativo» di risposta ai reclami¹².

Proprio per l'assenza di strumenti e stimoli in tal senso, è necessaria la presenza di una

ziali e le adesioni collettive a fondi pensione aperti, in particolare a proposito della portabilità del contributo datoriale. Il tema è molto dibattuto, per approfondimenti si vedano, tra gli altri: Di Massimo A.P., 2008, p. 123 e ss.; Ichino P., 2005; Tursi A., 2005; Tursi A., 2007, p. 547 e ss.; Persiani M., 2006; Giubboni S., 2007, p. 25 e ss.

¹² Deliberazione Covip del 4 novembre 2010 «Istruzioni sulla trattazione dei reclami» e «Guida pratica – la trasmissione degli esposti alla Covip», www.covip.it.

volontà forte degli amministratori del fondo. Così come per la decisione di adottare una politica di investimento SRI, anche la scelta di introdurre strumenti di partecipazione ha come presupposto la creazione di una cultura e di un consenso all'interno del fondo. La governance del fondo è chiamata a legittimare il processo e a formalizzarlo in un documento operativo apposito (nei capitoli successivi, si veda la tabella n. 7, lo chiameremo «Linee guida interne sul Member Engagement»).

Un'alternativa poco onerosa e aderente ad una logica più partecipativa, potrebbe essere quella di ampliare alcuni ruoli e compiti dei vari componenti degli organi e delle funzioni dei fondi pensione rispetto a quelli previsti dalla normativa¹³.

L'obiettivo è fare in modo che tutti i soggetti coinvolti (dall'interno) nelle attività del fondo:

- siano maggiormente responsabilizzati nei confronti degli aderenti;
- si rendano conto del proprio ruolo di «osservatori privilegiati» delle istanze di questi ultimi e ne riportino il punto di vista nelle sedi deliberative e amministrative;
- lavorino in prima persona per costruire relazioni basate sulla fiducia e sullo scambio.

Questi obiettivi si potrebbero tradurre in concreto attraverso alcune iniziative¹⁴:

- assumersi esplicitamente degli impegni nei confronti degli aderenti attraverso la redazione di documenti separati dallo Statuto (ad esempio redigendo una Carta dei Diritti e dei Doveri, Codici di Condotta, ecc.). Questa iniziativa può essere applicata anche allo staff del fondo, ai delegati (fondi pensione negoziali) e ai membri dell'Organismo di Sorveglianza (fondi pensione aperti);
- assumersi l'impegno di rendicontare all'Assemblea dei delegati e ai singoli aderenti le attività connesse alle strategie di investimento SRI e dei risultati conseguiti dalle stesse;
- il Consiglio di Amministrazione potrebbe istituire un Comitato Etico per la supervisione delle scelte di investimento SRI che possa essere contattato direttamente dagli aderenti;
- creare un canale diretto con gli aderenti (recapito telefonico, email, profilo/gruppo

¹³ Per un approfondimento riguardo i soggetti che partecipano alla governance dei fondi pensione negoziali e aperti e una disamina sui relativi ruoli e responsabilità, si veda: Bripi F., Giorgiantonio C., 2010. Un estratto della pubblicazione utile ai fini della comprensione di questo capitolo è riportato in Appendice, Tavole n. 2 e 3.

¹⁴ Ibidem, Appendice, Tavola n. 1.

Facebook, Twitter ecc.) che manifesti la volontà di prendere in carico le istanze dei singoli. È una tendenza che peraltro si è manifestata negli ultimi anni tra varie personalità pubbliche;

- integrare il sito internet del fondo con una parte dedicata alla struttura di governance, dove sono presenti foto, ruolo, curriculum, luogo di lavoro ed eventuale vision della gestione (si prenda come esempio la lettera dell'amministratore delegato sui valori che intende perseguire, tipicamente presente nei Bilanci di Sostenibilità delle aziende), al fine di accorciare le distanze tra aderenti e decisori (vedi box di seguito);
- inserire modifiche nei Regolamenti e negli Statuti che prevedano strumenti di partecipazione diretta, ad esempio la possibilità di proporre istanze da inserire all'ordine del giorno presentate da un numero minimo di aderenti (al momento gli Statuti dei fondi pensione negoziali prevedono questa possibilità solo in capo ai delegati, attraverso il meccanismo di auto convocazione dell'Assemblea. Ancora più ostico sarebbe prevedere questa opzione per i fondi pensione aperti per la loro differente struttura e natura giuridica);
- prevedere strumenti di verifica del proprio operato (diversi e ulteriori rispetto ai risultati dati dal meccanismo elettorale), strumenti di analisi di soddisfazione del cliente (customer satisfaction), spazi anche online per raccogliere feedback volontari sui documenti pubblicati.

In questi modi si può avvicinare l'aderente agli organi decisionali, deliberativi e di controllo del fondo e perseguire il soddisfacimento delle sue aspettative e dei suoi bisogni, superando alcune delle criticità sopra richiamate.

Esempi di trasparenza e di partecipazione riguardo alla governance

Nei siti istituzionali dei Fondi CalPERS (*California Public Employees' Retirement System*), FRR (*Fonds de Reserve pour les Retraites*) e AP3 e AP4 (*3th e 4th Swedish National Pension Fund*) sono presenti delle sezioni ad hoc relative alla governance e alla composizione dei membri dei consigli di amministrazione o dei consigli di sorveglianza. Per ciascun membro c'è la fotografia, il curriculum lavorativo e accademico e il luogo in cui vivono (o di cui sono originari). Sul sito del Fondo FRR è presente la lettera del Presidente del Consiglio di Amministrazione (<http://www.fondsdereserve.fr/en/missions/letter-from-chairmen>) che contiene specifici riferimenti alle strategie di investimento del fondo (compreso un riferimento ai principi ESG). Per approfondimenti si vedano le relative pagine:

- CalPERS <http://www.calpers.ca.gov/index.jsp?bc=/about/organization/board-members/home.xml>
- FRR <http://www.fondsdereserve.fr/en/organisation/executive-board>
- AP3 <http://www.ap3.se/sites/english/aboutus/Pages/BoardofDirectors.aspx>
- AP4 <http://www.ap4.se/web/templates/EmployeeList.aspx?id=336>

Sul sito di CalPERS inoltre, il calendario delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e delle Commissioni dedicate a specifici temi è pubblico, così come gli argomenti all'ordine del giorno. Alcuni dei punti in agenda sono aperti alla discussione pubblica e possono essere seguiti in streaming. È disponibile un contatto per chiedere informazioni sulla riunione e per inviare commenti pubblici prima e dopo. Per approfondimenti si veda la seguente pagina: <http://www.calpers.ca.gov/index.jsp?bc=/about/committee-meetings/calendar.xml>.

5. Livelli di coinvolgimento degli aderenti

Nei paragrafi che seguono si cercherà di affrontare in modo sistematico e il più possibile concreto e tangibile il tema del member engagement.

Il processo di coinvolgimento si articola in quattro livelli e classifica gli approcci/livelli di coinvolgimento in una logica progressiva che parte dalla condizione di passività (propria di chi raccoglie informazioni e si informa sui temi rilevanti per il coinvolgimento), fino ad arrivare ad un livello di coinvolgimento e collaborazione (dove il coinvolgimento è una politica integrata nelle strategie dell'organizzazione).

La tabella che segue fornisce una schematizzazione dei quattro livelli di coinvolgimento (Restare Passivi/Informarsi, Informare, Consultare, Coinvolgere/Collaborare) che saranno trattati nei paragrafi successivi. Per ogni approccio si illustra il tipo di comunicazione, i possibili metodi o strumenti di coinvolgimento e i relativi risultati.

Tabella 2 - I livelli di coinvolgimento degli aderenti a un fondo pensione*

	TIPO DI COMUNICAZIONE	METODO DI COINVOLGIMENTO	RISULTATO DEL COINVOLGIMENTO	
LIVELLI DI COINVOLGIMENTO	1 RESTARE PASSIVI/INFORMARSI	<p>Nessuna comunicazione attiva. La comunicazione è basata sull'assolvimento degli obblighi normativi.</p>	<p>Monitoraggio: 1) formazione sulle tematiche ESG, mediante auto formazione, partecipazione a conferenze, corsi specifici, colloqui con consulente ESG; 2) rassegna stampa (analisi media e internet sui temi finanziari, ESG e previdenziali); 3) criticità espresse dagli stakeholder (anche attraverso reclami); 4) evoluzione normativa; 5) orientamenti delle associazioni di categoria.</p>	<p>Nessun coinvolgimento. Si formano le conoscenze di base sulle tematiche ESG. Si possono raccogliere informazioni elementari sulla reputazione del fondo (attraverso articoli, quantità e qualità dei reclami, ispezioni). Si hanno a disposizione dati statistici sui propri aderenti.</p>
	2 INFORMARE	<p>Comunicazione unidirezionale fondo - stakeholder, non c'è invito alla replica.</p>	<p>1) Documenti obbligatori, documento di Policy SRI, Voting Policy per lo shareholder engagement, Linee guida interne per lo Shareholder Engagement e per il Member Engagement, Carta dei Valori, Codice Etico, Codice di Condotta, ecc.; 2) Bollettini e lettere, brochure, report, newsletter, sito web, App per smartphone, esposizioni pubbliche, interviste, lobbying; 3) Iniziative interne o esterne (ad esempio destinate alle scuole) di alfabetizzazione finanziaria sul tema ESG previdenziale; 4) Incontri degli organi del fondo in streaming o in video (accessibilità pubblica o limitata solo a certi stakeholder), disponibilità delle delibere del CdA del fondo.</p>	<p>Informare e/o formare gli stakeholder (primo passo verso l'accountability piena). Informare se il fondo ha già adottato una Policy SRI; Formare nell'ipotesi che il fondo non abbia ancora una strategia di investimento SRI.</p>
	3 CONSULTARE	<p>Comunicazione limitata in ambedue le direzioni: «il fondo domanda e gli stakeholder rispondono».</p>	<p>Indagini, focus group, meeting individuali, incontri pubblici e workshop, forum permanenti, discussioni e feedback online (ad esempio attraverso un blog).</p>	<p>Ottenere informazioni e feedback dagli stakeholder per supportare le decisioni create all'interno (primo passo verso il coinvolgimento interattivo).</p>
	4 COINVOLGERE/COLLABORARE	<p>Comunicazione multidirezionale tra il fondo e gli stakeholder. Apprendimento da entrambe le parti. Gli stakeholder e il fondo lavorano insieme.</p>	<p>1) Forum multi-stakeholder, comitati consultivi; 2) Seminari online di consultazione (webinar); 3) Piattaforme online per redazione di policy partecipate (es. piattaforme Wiki, Workmate); 4) Social Network (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, ecc.); 5) Con pari e partner: progetti in comune, iniziative volontarie e partnership.</p>	<p>Lavorare direttamente con gli aderenti per assicurarsi che le loro preoccupazioni e aspettative siano comprese e tenute in considerazione nel prendere le decisioni. Con pari e partner: partnership e partecipazione ad un network per sviluppare soluzioni mutualmente condivise e piani di azione comuni.</p>

* La tabella è tratta, con i dovuti adattamenti, da «Il Manuale dello Stakeholder Engagement», Volume 2, p. 60.

Ad ogni passaggio del processo è indispensabile prevedere una fase di monitoraggio e revisione, che ha lo scopo di assicurarsi da un lato che ci sia legittimazione sul modo in cui si sta portando avanti il coinvolgimento, e dall'altro che siano rivisti e confermati in itinere obiettivi prefissati e strumenti utilizzati.

Si noti che le prime due modalità descritte nella tabella non sono da intendersi come coinvolgimento in senso stretto in quanto non presuppongono una comunicazione biunivoca o interattiva; tuttavia, sono utili per aiutare a creare una relazione e capire il proprio posizionamento in una strategia di miglioramento continuo che idealmente punta ad arrivare al quarto livello. Tutti gli approcci sono flessibili e adattabili.

5.1 Restare passivi/Informarsi

Il prerequisito necessario per essere in grado di consultare (livello 3 in tabella n. 2) gli aderenti e rispondere alle loro domande è sviluppare delle conoscenze sulle tematiche ESG oggetto della consultazione.

Anche nel processo di member engagement come in quello di shareholder engagement, è molto importante il ruolo di supporto che può essere fornito dal consulente ESG, dal gestore finanziario e dalla partecipazione a cordate internazionali di investitori (vedi «Network, Partnership» in tabella n. 3). Tuttavia, nel processo di member engagement è necessario fare un passo in più per sviluppare competenze specifiche proprie all'interno del fondo. Il rapporto diretto infatti prevede la capacità di rispondere alle domande dell'aderente (ad esempio attraverso linee telefoniche e email dedicate, social network ecc.). Questa attività di servizio ai clienti difficilmente potrebbe essere data in outsourcing (ovvero appaltata ad un'organizzazione terza). Lo sviluppo della conoscenza dovrebbe concentrarsi su due aspetti: da un lato lo studio «in casa» delle tematiche e dei concetti di base, dall'altro la comprensione di come queste tematiche sono percepite dalla società attuale per valutare il modo migliore per proporle e per coinvolgere l'aderente. Di seguito si propongono alcuni esempi di standard, strumenti di misurazione e casi studio, che fungono da strumenti di «auto formazione» sui temi ESG e sul coinvolgimento di stakeholder.

Tabella 3 - Esempi di strumenti di informazione per argomento*

FONTE DI INFORMAZIONE	ESEMPI
CONVENZIONI, STANDARD, NORMATIVE, CODICI	<p>Sfera sociale Standard: SA8000 per i diritti dei lavoratori, ISO 26001 per la Responsabilità Sociale d'Impresa, ISO 27001 e OHSAS 18001 per il lavoro, AA1000SES per la partecipazione. Convenzioni per i diritti del lavoro ILO (International Labour Organization). Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo.</p> <p>Sfera ambientale Standard: ISO 14001, EMAS, Ecolabel, ISO 14064 e 14067 per la quantificazione e comunicazione delle emissioni CO2, ISO 14020 per la comunicazione ambientale, UNI EN ISO 14040 e 14044 per il Carbon Footprint, ISO 14046 per il Water Footprint, «Ecological Footprint Standard» del Global Footprint Network per l'Ecological Footprint (impronta ecologica umana). Carbon Disclosure Project, Protocollo di Kyoto, Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo.</p> <p>Misure: CO2 eq., kg SO2 eq., kg CFC-II eq., indice kg/ettaro per il consumo delle risorse, m3/anno per l'acqua.</p> <p>Sfera governance Standard: Codice «King Report III» del Sud Africa (best practice mondiale), London Stock Exchange Corporate Governance Guide, Codice di autodisciplina per le società quotate («Codice Preda») di Borsa Italiana. Rendicontazione: GRI (Global Reporting Initiative) per il Sustainability Reporting, Standard G.B.S. (Gruppo di Studio per la statuizione dei Principi di redazione del Bilancio Sociale), Linee Guida AA1000 e manuali, Linee Guida dell'IIRC (International Integrated reporting council) per il reporting integrato**.</p> <p>Standard/Normative: D.Lgs. 231/2001, ERM (Enterprise Risk Management) framework (ovvero modello) del COSO Report, ISO 31000 per la gestione del rischio. Linee Guida dell'OCSE destinate alle Imprese Multinazionali, Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione.</p> <p>Sfera etica Armi di distruzione di massa: NUCLEARI «Non-Proliferation Treaty» o NPT (1970), BIOLOGICHE «Biological Weapons Convention» o BWC (1975), CHIMICHE «Chemical Weapons Convention» o CWC (1992), MINE ANTI UOMO «Mine Ban Convention» o MBC (1997), BOMBE a GRAPPOLO «Convention on Cluster Munitions» o CCM (2008). Certificazione «DTP 030 – No OGM» di CSQA per gli alimenti NO OGM destinati all'alimentazione umana e per gli alimenti zootecnici. Standard Humane Cosmetics e Humane Household Products per i test sugli animali.</p>
TEMI ESG	<p>Trend di sostenibilità: «Sustainability Yearbook» di RobecoSam, Pubblicazioni del Worldwatch Institute.</p> <p>Documentari: DOC ALLIANCE - The New Deal for Feature Documentaries (http://dafilms.com), sito che propone un ricco database di documentari, dove se ne possono vedere alcuni gratis, altri in streaming o in download pagando cifre da 0,50 a 5 euro.</p> <p>Festival Cinemambiente www.cinemambiente.it, IDFA (International Documentary Film Festival Amsterdam) www.idfa.nl, Festival Dei Popoli www.festivaldeipopoli.org.</p> <p>Esempi: «Food Inc.», «Ogm? Verso un'allerta mondiale» e «il mondo secondo Monsanto» per gli OGM, «The Corporation» per la corporate governance, «Life for Sale» per l'acqua, «The last catch» per la pesca intensiva, «Inside Job» sulla recente crisi finanziaria, «China blue» sul lavoro nell'economia globalizzata, «No Land No Food No Life» sul fenomeno del land grabbing (vedi Figura n. 1 nel presente capitolo). Un'utile classificazione per tematica di molti documentari si trova sul sito del Festival Cinemambiente (sezione «Archivio Film»).</p>

(la tabella continua a pagina seguente)

FONTE DI INFORMAZIONE	ESEMPI
INDICI, INDICATORI, BENCHMARK, PREMI	<p>Indici azionari: Dow Jones sustainability index, serie indici di sostenibilità di STOXX, MSCI ed ECPI, FTSE4Good, Euronext Vigeo ed ESI Ethibel Excellence, Standard Ethics Italian Banks Index (l'unico indice che rende pubblica la sua composizione, la metodologia di costruzione e i dati su cui si basa), Business in the Community Corporate Responsibility Index, Calvert Social Index.</p> <p>Indici obbligazionari: Barclays MSCI Socially Responsible (Sri) Indices, Barclays MSCI Sustainability Indices, Barclays MSCI Weighted Indices.</p> <p>Indici Paesi: Corruption Perceptions Index di Transparency International, Human Development Index (HDI), Inequality-adjusted HDI Index (IHDI), Gender Inequality Index (GII) e Multidimensional Poverty Index (MPI) del UN Development Programme, ranking su livelli di democrazia e libertà politiche e civili nel report «Freedom in the World» di Freedom House, ranking di Amnesty International per i Paesi che ancora prevedono nella loro legislazione la pena di morte.</p> <p>Benchmark: «Annual Reputation Leaders Survey» del Reputation Institute, Benchmark Assonime sulla Corporate Governance.</p> <p>Premi: Public Eye Award (classifica delle peggiori Società), Global Social Venture Competition, Sodalitas Social Award, European CSR Awards, Premio Investitore Responsabile del Forum per la Finanza Sostenibile, FERPi oscar di bilancio.</p> <p>Indicatori: KPIs (Key Performance Indicators), KRIs (Key Risk Indicators), SROI (Social Return On Investments, sviluppato dall'inglese SROI Network), indicatori IRIS (Impact Reporting and Investment Standards, sviluppati dall'americano GIIN – Global Impact Investing Network), SIA (Social Impact Assessment, sviluppato dall'americano GSVC – Global Social Venture Competition), GIIRS (Global Impact Investing Rating System, sviluppato da B Lab, un'associazione senza scopo di lucro che supporta un movimento globale di imprenditori che utilizzano il potere del business per risolvere problemi sociali e ambientali), SIMPLE (Social IMPact measurement for Local Economies, di SEL – Social Enterprise London), Social Accounting and Audit (sviluppato da SAN – Social Audit Network), strumenti online Pulse e Social E-valuator.</p>
CASI DI STUDIO	<p>Report «Towards Sustainable Investment - Taking Responsibility» (paragrafo «CalPERS working with others») www.calpers.ca.gov.</p> <p>«Quaderni della partecipazione dell'Emilia Romagna. Partecipare e decidere. Insieme è meglio. Una guida per amministratori e tecnici» del 2009.</p> <p>Voting Policy: Shareholder Association for Research and Education (SHARE) www.share.ca, «Corporate Governance Policy and Voting Guidelines» www.napf.co.uk, «UK Corporate Governance Policy and Voting Guidelines» www.rlam.co.uk, «Linee Guida sull'azionariato attivo» di Etica Sgr www.eticasgr.it.</p>
NETWORK, PARTNERSHIP	<p>Iniziative di shareholder engagement: UN Pri www.unpri.org, ICCR www.iccr.org, ICGN www.icgn.org, Ceres www.ceres.org, As you Sow Foundation www.asyousow.org.</p> <p>Global Compact network.</p> <p>Le iniziative volontarie legate alle Nazioni Unite, ad esempio l'UNEP Finance Initiative, Un Pri (Principles for Responsible Investments), Un Psi (Principles for Sustainable Insurance), Global e-Sustainability Initiative, ecc.</p> <p>World Business Council per lo sviluppo sostenibile www.wbcsd.org.</p>

* I riferimenti degli esempi citati sono contenuti in una sezione dedicata nei riferimenti bibliografici del presente documento.

** Esiste una proposta di Direttiva del Parlamento Europeo datata aprile 2013, che prevede che le società quotate pubblichino informazioni extra-finanziarie e informazioni sulle loro politiche in materia di diversità. A partire dal 31/12/2015, le società avrebbero due alternative: o integrare il Bilancio Consolidato con informazioni extra-finanziarie (Bilancio Integrato), oppure redigere un Bilancio di Sostenibilità, da allegare al bilancio annuale, che segua uno degli standard previsti dalla Direttiva. In quest'ultimo caso, un ente terzo dovrebbe certificare la conformità del Bilancio di Sostenibilità allo standard scelto dalla società.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0207:FIN:IT:PDF>.

Come accrescere la propria consapevolezza sui temi: l'esempio del Sustainable Investment research Initiative (SIRI) di CalPERS

Il Fondo governativo californiano CalPERS è partner dell'università Davis Graduate School of Management (UC Davis). Sostiene ricerche e studi che hanno lo scopo di verificare l'impatto dei temi di sostenibilità su tutti i suoi investimenti. L'obiettivo dell'iniziativa è, da un lato, aumentare e migliorare la propria consapevolezza sull'impatto che i fattori di sostenibilità possono avere sulle aziende, i mercati e gli intermediari finanziari in una prospettiva di lungo periodo, dall'altro, verificare in che modo interpretare meglio i doveri fiduciari in qualità di investitore istituzionale.

CalPERS, in questo modo, ha permesso la realizzazione di un database di 700 studi accademici sugli investimenti ESG che sono consultabili sul sito internet del fondo (sezione «Global Governance Library»).

Infine, a giugno 2013 ha partecipato all'organizzazione di un simposio con lo scopo di guidare accademici e professionisti affinché i temi finanziari e di sostenibilità entrino sempre di più nelle loro agende.

Una volta raggiunto un adeguato livello di conoscenza delle tematiche Esg, occorre fare una valutazione sul modo di proporle ai propri aderenti per verificare se sono condivise.

La valutazione delle tematiche rilevanti può essere fatta considerando la loro maturità sociale, ovvero il livello di consapevolezza e conoscenza che pubblico e addetti ai lavori hanno delle stesse. Le tematiche ESG infatti, a seconda dei Paesi o dei settori di attività, possono essere più o meno parte delle riflessioni delle organizzazioni o della collettività (e quindi degli aderenti). Come illustrato nella tabella che segue, la maturità di una tematica può essere latente, emergente, consolidata o istituzionalizzata, a seconda del tipo di evidenza, del suo livello di consapevolezza e delle aspettative.

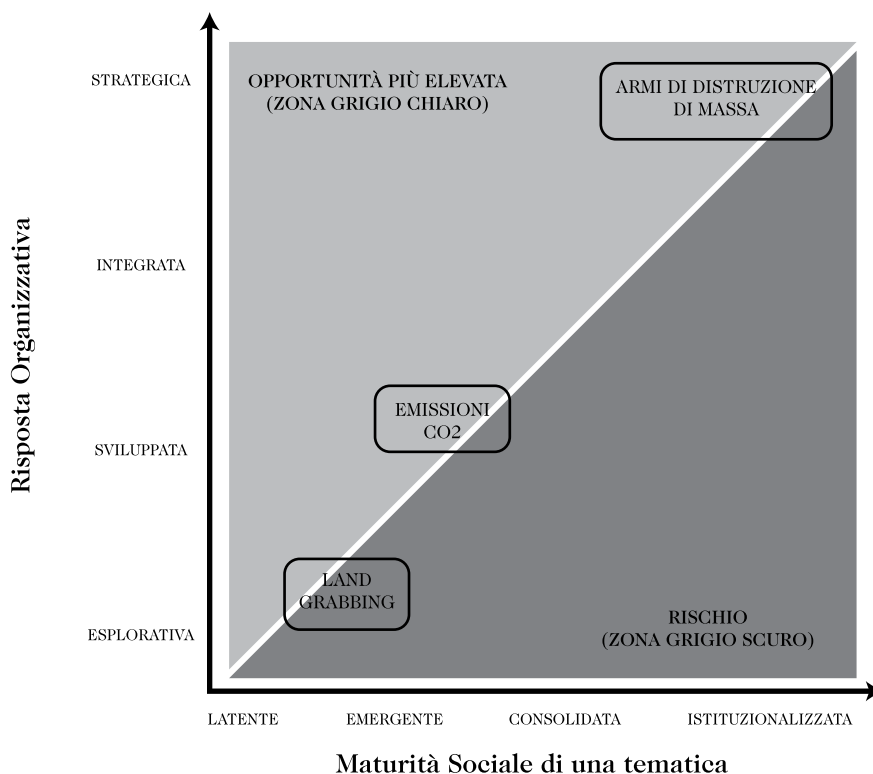
Tabella 4 - Indice di maturità delle tematiche*

MATURITÀ DELLA TEMATICA	EVIDENZA	CONSAPEVOLEZZA	ASPETTATIVE
LATENTE	Debole evidenza scientifica o altra evidenza concreta.	Alcuni gruppi di attivisti, accademici e ONG sono consapevoli della tematica. Poca consapevolezza da parte delle imprese.	Non esistono regolamentazioni o standard riconosciuti per le imprese.
EMERGENTE	Emergente necessità di ricerca, ma non è chiaro l'accordo sulle conclusioni.	Focus sulla campagna delle ONG, consapevolezza politica e dei mezzi di comunicazione. Le imprese leader stanno sperimentando approcci per affrontare la tematica.	Limiti degli argomenti di responsabilità d'impresa nel dibattito pubblico.
CONSOLIDATA	Evidenza forte.	Alto livello di consapevolezza generale della tematica da parte delle imprese, della società civile e degli organismi pubblici.	Incremento degli approcci promossi e riconosciuti delle best practice. Vengono stabiliti standard volontari e possono essere avanzate proposte legislative.
ISTITUZIONALIZZATA	Minore focus sull'evidenza: il tema è stato considerato e accettato.	Considerare la tematica è diventata una pratica normale per un modello di impresa eccellente.	Vengono stabilite apposite legislazioni o norme d'impresa cogenti.

* Il Manuale dello Stakeholder Engagement, Volume 2, p. 44.

La matrice di seguito è utile per mettere in relazione le tematiche rilevanti con le possibili risposte organizzative (in termini di azioni e di risorse da mettere in campo): usando questo schema sarà più facile verificare quali azioni incontreranno maggior favore da parte degli aderenti e quali rischiano di non ottenere successo o di non ottenere la legittimazione cercata.

Figura 1. Matrice Tematica/Risposta: un esempio di applicazione



Descrizione delle tematiche in figura 1
<p>Il tema della armi di distruzione di massa, diverso dalle armi corte e in generale dalle armi da difesa (che rientrano tra le questioni controverse), rappresenta una tematica trasversale che incontra un consenso generalizzato. È istituzionalizzato, in quanto esistono convenzioni internazionali che già vietano questo tipo di armi (si veda parte «Convenzioni, Standard, Normative, Codici» della Tabella n. 3). La proposta di coinvolgimento e il relativo inserimento di questo tema in una policy di investimento ha pertanto un'alta probabilità di incontrare favore e legittimazione tra gli aderenti quindi, in termini organizzativi e procedurali, potrebbe essere già sottoposta all'Assemblea annuale dei delegati per l'approvazione.</p>
<p>Il concorso delle emissioni di CO2 al cambiamento del clima è un tema ormai consolidato tra la comunità scientifica. È di recentissima pubblicazione il V Rapporto sul Clima IPCC, in cui gli scienziati incaricati dalle Nazioni Unite di studiare il cambiamento climatico affermano che l'uomo è responsabile per il 95% dei cambiamenti in atto. Nonostante ciò il tema è ancora controverso o quantomeno poco percepito dalla società civile. Per questo tema sarebbe quindi necessario sondare la sensibilità degli aderenti in modo specifico, onde evitare di intraprendere azioni organizzative che non trovino corrispondenza nei valori e nelle aspettative degli aderenti.</p>

Descrizione delle tematiche in figura 1

Il tema del *land grabbing*, ovvero dell'accaparramento coercitivo di terre su larga scala nei Paesi in via di sviluppo, rappresenta una questione controversa che ha causato molti dibattiti e tensioni dopo la crisi globale dei prezzi alimentari del 2008 e, in particolare, negli ultimi tre anni. Le preoccupazioni sulla sicurezza alimentare in un'epoca di volatilità dei mercati ha portato, infatti, molti paesi industrializzati a fare investimenti in terreni agricoli nel sud del mondo a prezzi relativamente convenienti. Oltre alla sicurezza alimentare, altri bisogni hanno contribuito all'aumento esponenziale degli acquisti di terreni: la crisi energetica e climatica e il conseguente aumento della domanda di fonti energetiche alternative (ad esempio agroc combustibili o bio fuel), le estrazioni minerarie e petrolifere, l'esaurimento dell'acqua, l'approvvigionamento di legno, i progetti legati al turismo, l'appeal speculativo del valore dei terreni, ecc. Si stima che 203 milioni di ettari di terra (considerando sia accordi firmati che sotto negoziazione), un'area equivalente a più di otto volte la Gran Bretagna, siano stati acquisiti o affittati tra il 2000 e il 2010*.

Oggi il totale della terra sotto contratto ammonta a 35,7 milioni di ettari di area, con contratti annunciati per 58,8 milioni di ettari**. In molti casi, tali contratti avvengono senza rispettare i diritti che le comunità hanno maturato nel corso degli anni, con atti formali o consuetudinari, sulle terre in cui vivono, in alcuni casi con atti di violenza e abusi sui loro diritti umani. Secondo i rapporti del Human Rights Council*** delle Nazioni Unite, coloro che lavorano per difendere i diritti legati alla terra e alle questioni ambientali sono, tra i difensori dei diritti umani, il secondo gruppo più a rischio di uccisioni dopo i giornalisti e gli operatori del settore media.

Il land grabbing mette quindi in pericolo i mezzi di sostentamento e la sopravvivenza e sovranità alimentare di innumerevoli comunità locali. Secondo gli ultimi dati del Land Matrix, l'Africa è la prima regione target per le acquisizioni (383 accordi ad oggi).

Negli ultimi anni, la gravità e la rilevanza di questo tema sono state poste al centro dell'attenzione mediatica da rappresentanti di Organizzazioni Non Governative°, dal mondo accademico[§] e da apparati istituzionali quali ad esempio le agenzie della Commissione Europea*, che hanno portato il Comitato sulla Sicurezza Alimentare delle Nazioni Unite - con il concorso della società civile e del settore privato - ad approvare, nel maggio 2012, le «Linee Guida Volontarie sulla Governance Responsabile della Titolarità della Terra, della Pesca e delle Foreste»[°]. Il documento fornisce indicazioni e criteri volti a rispettare, da parte di qualsiasi attore pubblico o privato, tutte le forme di proprietà sulla terra - pubbliche, primarie, comunitarie, informali, consuetudinarie - nella compravendita o nell'acquisto di terreni.

Il tema però è praticamente sconosciuto alla collettività, pertanto è improbabile che gli aderenti riescano ad esprimersi in merito. La risposta del fondo dovrebbe essere cauta e focalizzarsi sull'apprendimento e la formazione degli aderenti.

* Anseeuw W., Alden Willy L., Cotula L., Taylor M., 2012, p. 4.

** LM - Land Matrix, 2014.

*** Reports of the Special Rapporteur of the UN (Human Rights Council): Sekaggya M., 2011; Jilani H., 2007.

° Civil society statement on the finance of land grab, «Land grabbing by pension funds and other financial institutions must be stopped», 2012. Appello presentato da 65 ONG (tra le quali Friends of the Earth, Oxfam, ActionAid, Grain ecc.) in occasione del «Agriculture Investment Summit» del 26-29 giugno 2012 di Londra. «Letter to Barroso from 100+ organisations on biofuels», Aprile 2012. Lettera scritta da 104 ONG al presidente della Commissione Europea José Barroso per chiedere che l'ILUC (Indirect Land Use Change) sia tenuto in considerazione nelle prossime decisioni inerenti le politiche europee sui biocarburanti.

§ Lettera alla Commissione Europea firmata dal direttore tecnico per le energie rinnovabili della Banca Mondiale Daniel Kammen, dal Premio Nobel Kenneth Arrow e da oltre 200 tra scienziati ed economisti esperti di clima ed energia, «International Scientists and Economists Statement on Biofuels and Land Use», Dicembre 2011.

* «EU Transport GHG: Routes to 2050? Cost effectiveness of policies and options for decarbonising transport», 2011, www.eutransportghg2050.eu.

° FAO, 2012.

Come il Fondo CalPERS ha scelto i suoi temi rilevanti

Nel 2011 il board di CalPERS ha approvato l'adozione di un processo (definito «Total Fund») per integrare i temi Esg nei suoi investimenti.

Ha definito tre macro temi di interesse (corporate governance, cambiamento climatico e capitale umano) mediante un'iniziativa di benchmarking: ha avviato un processo di stakeholder engagement chiamato «Esg Peer Exchange» invitando 11 fondi di tutto il mondo con un asset complessivo di 1500 miliardi di dollari, a discutere sulla rilevanza dei temi in campo Esg.

Come risultato di questo processo di benchmarking CalPERS ha adottato un modello per implementare i temi Esg strategici, basato sul metodo delle «3P»: Priorità (obiettivi), Performance (ovvero come i temi Esg influenzano rischi e rendimenti), Procurement (ovvero preoccuparsi di rendere consapevoli della policy Esg i manager e i fornitori di CalPERS).

Per identificare le priorità di ciascun tema CalPERS ha inizialmente catalogato più di 100 iniziative, campagne, standard, approcci di investimento e prodotti Esg. In una seconda fase, con l'aiuto del «Esg Peer Exchange» sono emerse le aree di intervento/priorità per ciascun tema che gli investitori ritengono più rilevanti.

Il processo di selezione dei temi e la descrizione delle «3P» per ciascun macro tema (corporate governance, cambiamento climatico e capitale umano) sono stati raccolti e rendicontati nel documento pubblico «Towards Sustainable Investment - taking responsibility» disponibile sul sito www.calpers.ca.gov.

5.2 Informare

Questo livello di coinvolgimento si riferisce ad una modalità di condivisione delle informazioni con gli aderenti tramite un processo non interattivo e unidirezionale.

L'informare e il comunicare legano il tema del coinvolgimento a quello della trasparenza: qualora il fondo abbia già preso decisioni e intrapreso delle azioni in materia di investimenti SRI nelle proprie strategie di investimento, dovrà preoccuparsi di darne adeguata informativa. Diversamente, il fondo dovrà informare gli aderenti in merito alle sue intenzioni e su come intende procedere. In quest'ultimo caso, questa fase, insieme a quella successiva del «consultare», può essere considerata una forma di coinvolgimento ex ante rispetto alla stesura effettiva di una policy SRI.

I fondi pensione generalmente condividono informazioni con gli aderenti attraverso strumenti di comunicazione obbligatori previsti per legge, o volontari.

Negli ultimi anni, le autorità competenti hanno fatto importanti passi avanti in tema di rendicontazione sollecitando una maggiore trasparenza nei confronti degli aderenti: si pensi ad esempio al caso del «progetto esemplificativo», all'istituzione della «Nota Informativa per i potenziali aderenti» e alla Circolare Covip del 16 settembre 2013 che sollecita

i fondi pensione preesistenti (con più di 1.000 iscritti) a istituire un sito internet del fondo nel quale siano presenti i documenti obbligatori per legge.

Tuttavia, gli strumenti di rendicontazione obbligatori, non prevedono standard di comunicazione dettagliati sulle politiche SRI, complete di indicatori, strumenti di misurazione, strumenti di monitoraggio per esplicitare l'evoluzione di indicatori negli anni ecc., lasciando alle iniziative volontarie la scelta del livello di dettaglio nella descrizione delle politiche SRI, con la conseguenza che questo aspetto è per lo più carente.

La tabella che segue illustra gli strumenti di comunicazione obbligatori, la relativa accessibilità agli aderenti, i destinatari principali dei documenti e suggerisce gli articoli o i paragrafi che potrebbero essere integrati o modificati per inserire dettagli sulla policy SRI e sul processo di member engagement.

Tabella 6 - Documenti obbligatori* e prospettive di miglioramento

DOCUMENTI DEL FONDO PENSIONE (OBBLIGATORI)	ACCESSIBILITÀ	DESTINATARI PRINCIPALI	ARTICOLI/PARAGRAFI INTERESSATI DA POSSIBILI INTEGRAZIONI	NOTE ED ESEMPI VERSO L'ACCOUNTABILITY
STATUTO**	Sito internet (documento pubblico)	Aderenti e potenziali aderenti, Autorità di vigilanza, Organi di governo del fondo	Art. 6 - Scelte di investimento. Art. 20 - Consiglio di Amministrazione – Attribuzione. Art. 27 - Incarichi di gestione. Art. 32 - Esercizio sociale e bilancio di esercizio.	- Le attribuzioni del Consiglio di Amministrazione possono essere ampliate come spiegato nel capitolo 4. - Gli altri articoli citati possono essere integrati coerentemente con la Policy Sri, la Voting Policy (vedi tabella n.7), oppure possono essere inseriti i rimandi/allegati a questi ultimi. Quest'ultima soluzione è molto efficiente poiché permetterebbe di modificare la Policy Sri e l'eventuale Voting Policy senza dover modificare il testo dei documenti obbligatori.

(la tabella continua alle pagine seguenti)

DOCUMENTI DEL FONDO PENSIONE (OBBLIGATORI)	ACCESSIBILITÀ	DESTINATARI PRINCIPALI	ARTICOLI/PARAGRAFI INTERESSATI DA POSSIBILI INTEGRAZIONI	NOTE ED ESEMPI VERSO L'ACCOUNTABILITY
NOTA INFORMATIVA***	Sito internet (documento pubblico)	Aderenti e potenziali aderenti, Autorità di vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> - Scheda sintetica (La partecipazione alla forma pensionistica complementare) - Caratteristiche del fondo (il modello di governance) - L'investimento (Dove si investe/Attenzione ai rischi /Le proposte di investimento/La tua scelta di investimento) - Altre informazioni - Informazioni sull'andamento della gestione (per ciascun comparto) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nel paragrafo «Il modello di governance» della sezione «Caratteristiche del Fondo» e nella sezione «Altre informazioni», è possibile inserire l'eventuale rimando alle Linee guida interne sul Member Engagement (vedi tabella n.7). I compiti di organi e funzioni possono essere ampliati come spiegato nel capitolo 4. - Nei paragrafi che fanno riferimento agli investimenti e all'andamento della gestione, si possono specificare i criteri ESG presenti nella Policy SRI e nella Voting Policy (vedi tabella n.7), o si può inserirne il rimando. Si specificano le modifiche apportate alle politiche di investimento conseguenti al coinvolgimento degli aderenti.
COMUNICAZIONE PERIODICA AGLI ISCRITTI°	Documento non pubblico, spedito ai singoli aderenti	Aderenti, Autorità di vigilanza	<p>Parte prima - Ripartizione della posizione individuale per strumenti finanziari</p> <p>Parte seconda - Informazioni generali (gestione finanziaria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parte prima: «indicare sinteticamente la metodologia e i criteri sulla base dei quali sono stati selezionati gli investimenti socialmente responsabili; gli investimenti e i disinvestimenti effettuati nell'anno di riferimento in relazione a tali aspetti; le iniziative adottate nell'ambito delle attività di azionariato attivo. Specificare quando e come è stato esercitato il relativo diritto di voto»°°. - Parte seconda: nel documento dovrebbero essere indicate le modalità dell'eventuale coinvolgimento previste dalle Linee guida interne sul Member Engagement (vedi tabella n. 7) ed in particolare in che modo gli aderenti possono chiedere informazioni o fare proposte di discussione su tematiche ESG.

DOCUMENTI DEL FONDO PENSIONE (OBBLIGATORI)	ACCESSIBILITÀ	DESTINATARI PRINCIPALI	ARTICOLI/PARAGRAFI INTERESSATI DA POSSIBILI INTEGRAZIONI	NOTE ED ESEMPI VERSO L'ACCOUNTABILITY
DOCUMENTO SULLA POLITICA DI INVESTIMENTO ⁸	Uso interno (disponibile su richiesta)	Autorità di vigilanza, Organi di governo del fondo, Aderenti, beneficiari e rappresentanti su richiesta	Art. 4 - Criteri di attuazione della politica di investimento (in particolare comma 1, lettera e). Art. 5 - Compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di investimento.	<p>- Diritti di Voto⁸⁸: specificare quando sono esercitati (su tutte le aziende investite, solo su quelle che hanno un determinato peso in portafoglio, o altro criterio), quali sono i criteri ESG considerati, descrivendoli o inserendo l'eventuale rimando alla Voting Policy (vedi tabella n.7).</p> <p>- Inserire i criteri ESG tra i criteri di attuazione della politica di investimento, oppure inserire il rimando alla Policy SRI (vedi tabella n.7).</p> <p>- Ampliare alcuni compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo come spiegato nel capitolo 4, oppure inserire il rimando al documento Linee guida interne sul Member Engagement (vedi tabella n.7).</p>
CONVENZIONE DI GESTIONE DELLE RISORSE*	Uso interno	Autorità di vigilanza, Organi di governo del fondo	Art. 6 - Diritti di voto. Art. 8 - Rendicontazione e obblighi di informazione.	<p>Nella reportistica che il gestore finanziario deve fornire, il fondo potrebbe richiedere relazioni specifiche su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - variazioni intervenute e impatti economici sul portafoglio derivanti dall'adozione della Policy SRI (es. vendita titoli che non soddisfano i criteri ESG); - quantità, descrizione ed eventuali risultati delle attività di shareholder engagement svolte nell'anno in corso. <p>Per l'attività di shareholder engagement (l'attività di dialogo con le aziende investite o di votazione alle relative assemblee degli azionisti), in caso di conferimento di mandato a soggetti terzi, questa attività dovrebbe comportare la previsione di risorse dedicate da parte del soggetto incaricato (ad esempio, in caso fosse il gestore, sarebbe necessario un adeguamento delle commissioni concordate nella Convenzione). Nel caso in cui l'attività sia in capo al fondo, si dovrebbe inserire il rimando al Report sulle Iniziative di Shareholder Engagement (vedi tabella n.7).</p>

DOCUMENTI DEL FONDO PENSIONE (OBBLIGATORI)	ACCESSIBILITÀ	DESTINATARI PRINCIPALI	ARTICOLI/PARAGRAFI INTERESSATI DA POSSIBILI INTEGRAZIONI	NOTE ED ESEMPI VERSO L'ACCOUNTABILITY
BILANCIO DI ESERCIZIO (E RELATIVI ALLEGATI)	Sito internet (documento pubblico)	Autorità di vigilanza, Organi di governo del fondo, Consiglieri, Revisori dei Conti e Sindaci, Aderenti, collettività	Relazione degli amministratori sulla gestione	<ul style="list-style-type: none"> - La Relazione sulla gestione dovrebbe contenere la descrizione delle attività connesse a strategie di investimento SRI e di member engagement (vedi anche tabella n. 2 livello "Informare"), oppure il rimando ai Report sulle Iniziative di Shareholder Engagement e di Member Engagement (vedi tabella n. 7). - In appendice al bilancio di esercizio possono essere menzionate o riportate eventuali certificazioni o analisi di portafoglio fatte secondo criteri ESG, ottenute da soggetti terzi.

* Tra i documenti obbligatori ci sono anche il Regolamento, il Regolamento anticipazioni, il documento sul regime fiscale e il documento sulla trattazione dei reclami. Tuttavia, ai fini del presente articolo non sono stati considerati.

** Si veda lo schema di Statuto Covip per i fondi pensione negoziali deliberato il 31/10/2006.

*** Si veda lo schema di Nota informativa per i potenziali aderenti adottato dalla Covip il 31/10/2006.

° Si veda lo schema di Comunicazione Periodica agli iscritti emanato dalla Covip con delibera del 22/07/2010, «Disposizioni in materia di comunicazione agli iscritti».

°° Ibidem, p. 9.

§ «Disposizioni sul processo di attuazione della politica di investimento», emanato dalla Covip con delibera del 16/03/2012.

§§ Il linguaggio usato nella normativa previdenziale riguardo l'attività di azionariato attivo dei fondi pensione, presenta un'evidente evoluzione da tenere in considerazione. La delibera Covip del 16/03/2012, all'Art. 4, comma 1, lett. e) riporta: «i criteri per l'esercizio dei diritti di voto spettanti al fondo. Il documento riporta gli indirizzi da seguire per assicurare una partecipazione attiva alla conduzione delle società emittenti i titoli detenuti». Nella Deliberazione Covip del 28 giugno 2006 (interpretazione del D.Lgs. 252/2005) si riportava la frase «(...) Inoltre, è da evidenziare che le forme pensionistiche complementari saranno tenute, a far tempo dal 1° gennaio 2008, ad esporre nel rendiconto annuale e, sinteticamente, nelle comunicazioni periodiche agli iscritti, se ed in quale misura nella gestione delle risorse e nelle linee seguite nell'esercizio dei diritti derivanti dalla titolarità dei valori in portafoglio, siano stati presi in considerazione aspetti sociali, etici ed ambientali. L'obbligo farà carico a tutte le forme pensionistiche complementari, collettive e individuali». Nel D.Lgs. 124 del 21 aprile 1993 la frase era «(...) c) prevedere l'attribuzione in ogni caso al fondo pensione della titolarità dei diritti di voto inerenti ai valori mobiliari nei quali risultano investite le disponibilità del fondo medesimo».

* Si veda lo schema di Convenzione per la gestione delle risorse dei fondi in regime di contribuzione definita, emanato dalla Covip con delibera del 7/01/1998.

La tabella che segue illustra alcuni esempi di strumenti di comunicazione volontari, la relativa accessibilità agli aderenti, i destinatari principali, note ed esempi per perseguire l'obiettivo di eccellenza di diventare accountable.

Tabella 7 - Documenti volontari

DOCUMENTI DEL FONDO PENSIONE (VOLONTARI)	ACCESSIBILITÀ	DESTINATARI PRINCIPALI	NOTE ED ESEMPI VERSO L'ACCOUNTABILITY
DELIBERE CDA	Uso interno (i membri degli Organi del fondo possono farne richiesta)	Consiglieri, Revisori dei Conti e Sindaci, Covip	Rendere pubbliche alcune delibere.
LINEE GUIDA INTERNE SUL MEMBER ENGAGEMENT E/O SULLO SHAREHOLDER ENGAGEMENT (PROCEDURA OPERATIVA)	Documento completo (Uso interno). Estratto del documento (Pubblico).	Soggetti interni coinvolti nel processo di member engagement e/o di shareholder engagement, Aderenti	Documento operativo che definisce attività, soggetti coinvolti e tempistiche. Come le procedure operative soggette a certificazione («disciplinari tecnici»), il documento completo è per uso interno, ma alcune parti possono essere rese pubbliche.
CODICE ETICO	Sito internet	Aderenti	Documento che contiene i valori e i principi in cui si riconosce il fondo. Contiene gli eventuali motivi per i quali si vogliono coinvolgere gli aderenti.
POLICY SRI	Sito internet	Consulente ESG, Gestore finanziario, Banca Depositaria, Aderenti	Documento che descrive la strategia di investimento SRI applicata agli investimenti e che riassume i criteri su cui si fonda. Specifica le tematiche ESG prese in considerazione, i settori eventualmente esclusi, gli standard internazionali a cui si ispira e che rispetta (tracciabilità), ecc. Contiene gli eventuali impegni assunti per il coinvolgimento degli aderenti.
VOTING POLICY	Sito internet	Consulente ESG, Gestore finanziario, Banca Depositaria, Aderenti	Documento nel quale è descritta la politica di voto che il fondo intende esercitare nei confronti delle aziende investite. Deve essere coerente con gli obiettivi scritti nel Codice Etico e nella Policy SRI. Ha lo scopo di indirizzare le società verso comportamenti virtuosi in termini di responsabilità sociale, ambientale e di buon governo dell'impresa. Il documento rispecchia, pertanto, i principi e i valori in cui il fondo si riconosce. I fondi potranno partecipare alle assemblee degli azionisti, presentare mozioni e votare i punti all'ordine del giorno, secondo le strategie di intervento specificate nella Voting Policy. Vedi anche tabella n. 3 «Casi di studio».
NEWSLETTER PERIODICA, REPORT SULLE INIZIATIVE DI SHAREHOLDER ENGAGEMENT E MEMBER ENGAGEMENT	Sito internet	Aderenti	Comunicazioni che hanno lo scopo di rendicontare in modo più dettagliato o con maggiore frequenza, la quantità, la descrizione, e gli eventuali risultati delle attività connesse a strategie di investimento SRI e di member engagement (vedi anche tabella n. 2 livello «Informare»).

5.3 Consultare

La fase di consultazione (livello 3 della tabella n.2) raggruppa tutte quelle attività volte a indagare le istanze e le aspettative degli aderenti sui temi ESG. Lo scopo di questa fase è di attivare una comunicazione biunivoca (anche se non interattiva come quella del livello 4). Attraverso questa fase gli amministratori possono conoscere i valori degli aderenti ed individuare quali sono le tematiche che riconoscono come rilevanti ai fini della definizione di una politica di investimento SRI.

Alcuni strumenti utilizzati per consultare gli stakeholder sono riassunti nella tabella che segue, dove si riporta la descrizione dei metodi di coinvolgimento più comuni, abbinati ai livelli di coinvolgimento descritti nella tabella n. 2.

Tabella 8 - I metodi di coinvolgimento corrispondenti ai livelli 1, 2 e 3

I METODI DI COINVOLGIMENTO: una classificazione in base ai livelli	
LIVELLO 1-2 RESTARE PASSIVI /INFORMARE	Linee telefoniche ed email dedicate: utili per ottenere informazioni su una tematica o progetto, per dare feedback o riportare informazioni su di un problema. Il telefono è un mezzo accessibile a molti, non consente un dialogo approfondito, ma permette agli stakeholder di ottenere informazioni, rispondere rapidamente e di farlo in via confidenziale e anonima.
LIVELLO 3 CONSULTARE	<p>Invitare all'invio di risposte scritte o cartoline di risposta: utili per mettere in grado gli stakeholder di ricevere aggiornamenti e fornire feedback. Il livello di risposta è generalmente basso, ma si possono creare meccanismi per singoli stakeholder affinché si possano esprimere senza aspettare i meeting (ad esempio con la creazione di mailing list per quelli interessati a futuri coinvolgimenti).</p> <p>Meeting individuali: utili per dare informazioni, analizzare questioni, ottenere feedback, mettersi d'accordo su obiettivi condivisi o regole di fondo e creare fiducia negli stakeholder, prima di giungere al coinvolgimento degli stessi. Forniscono uno spazio "sicuro" dove gli stakeholder possono discutere senza dover prendere o difendere una posizione pubblicamente. Sono il primo gradino per coinvolgere un particolare gruppo di stakeholder e uno dei modi più importanti per discutere aspettative e tematiche.</p> <p>Coinvolgimento di stakeholder esperti nell'esame delle tematiche, nel reporting e nello sviluppo delle politiche: è limitato ad esperti/stakeholder professionali con lo scopo di scrivere un report o fornire commenti su questioni chiave.</p> <p>Focus Group: consiste nel riunire un limitato gruppo di persone (di solito non più di una decina) per discutere e riflettere insieme su una tematica decisa a priori. Il gruppo è monitorato da una terza parte. È uno strumento efficace per ottenere risposte sul modo di gestire diversi temi da parte dell'organizzazione o per comprendere l'ampiezza dei punti di vista degli stakeholder.</p> <p>Meeting pubblici: incontri con numerosi partecipanti, aperti al pubblico o ai rappresentanti di diversi stakeholder. Incontri d'ascolto pubblici nella forma tradizionale non sono indicati per prendere decisioni né consentono una discussione costruttiva. Altri strumenti per consultare possono essere i workshop, i giochi di ruolo, le sessioni di costruzione del consenso, i brainstorming*, le giurie di cittadini**, i world café*** e l'open space technology°.</p> <p>Indagini e questionari: estesi ad un intero gruppo di stakeholder (es. tutti i dipendenti) o ad un campione rappresentativo, focalizzati su tematiche generali o specifiche. Possono essere online, per posta, via computer, telefono o di persona. Utili per raccogliere informazioni di base o standardizzate, se ben costruiti ed esemplificati possono fornire uno sguardo statisticamente valido sulle opinioni e sugli atteggiamenti degli stakeholder. I risultati e le risposte dell'azienda alle indagini dovrebbero essere comunicate agli stakeholder.</p>

* Il «brainstorming» è una tecnica applicata per stimolare la creatività e sviluppare nuove idee su un qualsiasi argomento, sia da parte di un singolo che da parte di un gruppo di persone. Chi conduce un brainstorming deve fare in modo di: predisporre un ambiente di lavoro informale e positivo, dove le persone si sentano libere di esprimere le proprie opinioni e mantenere aperto il più possibile l'insieme delle proposte; scoraggiare i commenti critici e distruttivi; incoraggiare tutti i partecipanti a esprimersi liberamente; moderare gli interventi in modo che tutti abbiano l'opportunità di parlare e di essere ascoltati. Un brainstorming generalmente dura due ore e coinvolge al massimo 15 persone.

** Le «giurie di cittadini» si sono diffuse negli Stati Uniti sin dagli anni settanta (formate da un campione da 18 a 24 persone selezionate in modo casuale e trasparente ma in modo da rispettare alcune caratteristiche della popolazione di riferimento), si riuniscono per discutere un determinato problema e per formulare una soluzione. Le riunioni si svolgono nell'arco di qualche giornata (non più di 4, di solito durante i fine settimana). Prima dell'inizio delle riunioni i giurati ricevono un breve dossier sull'argomento. Nel corso degli incontri i giurati ascoltano testimoni ed esperti che esprimono tutti i possibili punti di vista sulla questione oggetto della discussione. Gli argomenti discussi dalle giurie di cittadini spaziano dal campo ambientale (politiche per la gestione dei rifiuti, impatto della produzione agricola di OGM) a quello energetico, dal settore sanitario all'istruzione nelle scuole, dalle riforme fiscali all'innovazione dei sistemi elettorali. Per approfondimenti: <http://jefferson-center.org>.

*** Il «world café» è una metodologia che si ispira ai vecchi caffè, dove si crea un ambiente di lavoro che ispiri i partecipanti e li inviti ad una discussione libera ed appassionata. La sua particolarità è quella di lasciare che le discussioni siano tendenzialmente autogestite dai partecipanti all'interno di un quadro di regole comuni e sotto la guida di alcune domande di riferimento. Le persone siedono attorno a piccoli tavoli circolari e discutono delle domande lanciate dalla cabina di regia dell'incontro. Come in ogni caffè possono scrivere e disegnare sulla tovaglia (di carta) e se vogliono possono alzarsi e cambiare tavolo. Per approfondimenti: Vogt E.E., Broxton J., Isaacs D., 2003; sito internet theworldcafe.com.

° L'«open space technology» è uno strumento di apprendimento informale che agevola la circolazione di informazioni, conoscenze, esperienze all'interno di organizzazioni, e permette di affrontare processi di cambiamento per i quali è necessario un confronto su questioni complesse e dove non esiste una soluzione univoca. Diversamente dalla maggior parte delle dinamiche partecipative, questo strumento lascia liberi i partecipanti di operare come meglio credono, utilizzando le modalità di lavoro che ritengono più opportune. Per approfondimenti: Owen H, 2008; sito internet openspaceworld.com.

In un ideale processo di coinvolgimento degli aderenti dal livello 1 al livello 4 (come spiegato nel paragrafo 5 e dettagliato nella relativa tabella n. 2), questa fase di consultazione (livello 3) rappresenta il coinvolgimento ex ante degli aderenti, al fine di costruire in modo partecipato una policy SRI e la voting policy conseguente.

Per consultare gli aderenti si può attingere agli strumenti tradizionalmente utilizzati dalle scienze sociali e usare in modo combinato uno strumento qualitativo e uno quantitativo di semplice comprensione: ad esempio il focus group (vedi tabella n. 8) come strumento qualitativo e la realizzazione di interviste mediante questionario come strumento quantitativo.

Da un lato, infatti, il questionario permette di raccogliere un gran numero di informazioni standardizzate e di raggiungere una platea di iscritti molto ampia, dall'altro il focus group, che è una forma di indagine qualitativa di gruppo, aiuta a comprendere le motivazioni che determinano un comportamento e come le stesse sono influenzate dall'interazione e dal confronto con quelle altrui.

Parallelamente al percorso qui proposto, potrebbe rivelarsi utile utilizzare la cosiddetta «intervista a osservatori privilegiati»¹⁵: i membri degli organi di amministrazione o di con-

¹⁵ Per «osservatori privilegiati» si intendono soggetti parte del «fenomeno» oppure conoscitori ed esperti dello stesso, in quanto ne hanno una visione diretta e profonda. Altre volte l'osservatore

trollo e in generale i rappresentanti degli aderenti potrebbero fornire informazioni utili sulla platea degli aderenti.

**Processo di consultazione degli aderenti da parte di un fondo pensione:
un esempio in dieci punti**

1. Analisi degli aderenti per preparare il focus group. Individuare le caratteristiche principali e raggrupparle per criteri di somiglianza/dissomiglianza: ciò conduce alla creazione di «tipi» o «macro categorie» che devono essere adeguatamente rappresentate* nel focus group. Alcuni parametri «critici» potrebbero essere l'età, l'inquadramento professionale, la retribuzione, il titolo di studio, l'area geografica di lavoro, la presenza o meno di carichi familiari, il livello di indebitamento, la propensione al rischio/ il tipo di investimento scelto. Alcune di queste informazioni potrebbero già essere state indagate in occasione della stesura del Documento sulla Politica di Investimento (delibera Covip del 16/03/2012). Ai fini della somministrazione del questionario, in questa fase è da valutare lo strumento che si intende utilizzare (email o posta) e se è opportuno avvalersi di un intervistatore (cosiddetta intervista «faccia a faccia» o via telefono) considerando che ciascuno strumento presenta vantaggi e svantaggi**.
2. Elaborazione di una bozza di questionario con i macro temi. Preparazione del materiale preliminare da inviare ai partecipanti e condivisione con gli organizzatori dell'evento, dove sono esplicitati motivi e obiettivi del coinvolgimento. Il fondo deve anche prendere degli impegni precisi su ciò che accadrà sulla base dei risultati della consultazione.
3. Focus group. Nella riunione è opportuno verificare se i temi evidenziati al punto precedente sono di interesse e se esistono altri temi che non sono stati considerati.
4. Elaborazione di un report dell'attività del focus group (da condividere pubblicamente o con i soli partecipanti).
5. Redazione del questionario e pre-test. Il «collaudo» del questionario deve essere effettuato su persone possibilmente diverse sia dai partecipanti al focus group che dagli aderenti. Lo scopo è verificare la semplicità del linguaggio, la lunghezza e la coerenza della sequenza delle domande, la presenza di ambiguità o possibili risposte non univoche***.
6. Somministrazione del questionario definitivo. Stabilire un obiettivo temporale e numerico (entro quando e quanti aderenti devono aver risposto). Prevedere un eventuale sollecito.
7. Elaborazione dei dati dei rispondenti e verifica della rappresentatività degli stessi.
8. Focus group di verifica (eventuale). Lo scopo è chiarire eventuali punti suscettibili di interpretazioni differenti, e valutare il successo o l'insuccesso della consultazione.
9. Condivisione (pubblica o solo con i partecipanti coinvolti) dei risultati del questionario e dei futuri passi rivenienti dal coinvolgimento.
10. Redazione della bozza di policy SRI (e/o realizzazione di qualunque altra azione sia stata prevista in fase preliminare) e redazione di un documento di sintesi di tutto il processo di consultazione che ne riporti il processo seguito, vantaggi e criticità riscontrati e quali sono i passi successivi che l'organizzazione ha sviluppato o intende sviluppare.

* «Rappresentativo» nelle scienze sociali significa «in grado di riprodurre – su scala ridotta – le caratteristiche dell'intera popolazione oggetto di studio (onde permettere la generalizzazione dei risultati ottenuti sul campione dell'intera popolazione)» (Corbetta P., *Ibidem*, p. 170). In questo caso si intende che il gruppo è rappresentativo in quanto contiene tutti i «tipi» dei quali ci interessa un'opinione in numero proporzionale rispetto al campione di riferimento (ad esempio se il 50% dei nostri aderenti ha meno di 30 anni, il 50% dei partecipanti al focus group dovrà avere meno di 30 anni).

** I «questionari autocompilati» e le «interviste computerizzate» offrono il notevole vantaggio di un enorme risparmio nei costi e nei tempi di rilevazione. Hanno limiti relativi alla possibilità di errore nella compilazione e all'autoselezione di chi risponde (non c'è obbligo nella risposta). Per una disamina di vantaggi e svantaggi degli strumenti di indagine si veda Corbetta P., *Ibidem*, p. 208-219.

*** È importante soprattutto nel caso di questionari autocompilati che si prestano a possibili errori di compilazione. Con riferimento alla fase di collaudo cfr. Corbetta P., *Ibidem*, p. 220-221.

privilegiato fa parte della popolazione oggetto di studio ma ricopre in essa una posizione particolare (leader d'opinione o di comunità). Cfr. Corbetta P., 1999, p. 420.

I report descritti ai punti 4, 9 e 10 dell'esempio precedente non devono solo informare, bensì rendicontare, ossia «rendere conto» delle attività svolte, dei partecipanti coinvolti, dei risultati in corso o raggiunti, delle attività future (vedi paragrafo 5.4).

La rendicontazione non dovrebbe essere un'attività sporadica, ma continua, e dovrebbe accompagnare tutte le azioni intraprese nei percorsi di partecipazione, durante l'intero ciclo di vita del processo partecipato nelle sue varie fasi.

I documenti possono essere spediti via email ai partecipanti e inseriti su un sito web dedicato al processo o sul sito del fondo pensione. È evidente che la rendicontazione richiede un minimo di attività, organizzazione e risorse da dedicare all'interno del fondo pensione, tuttavia rappresentano un elemento di base nell'ambito dei nuovi approcci di governance, e sono di grande vantaggio e utilità per i lavori dei processi partecipativi e anche per valorizzare meglio all'interno e all'esterno del fondo le attività svolte¹⁶.

5.4 Coinvolgere/Collaborare

La fase del coinvolgere/collaborare (livello 4 in tabella n. 2) raggruppa tutte quelle attività che implicano la creazione di un rapporto interattivo con l'aderente, dove l'aderente partecipa alle decisioni e ne commenta l'implementazione.

Lo scopo di questa fase è di attivare una comunicazione interattiva. Attraverso questi strumenti gli amministratori possono ottenere la legittimazione sia sulla costruzione della policy SRI che sulle azioni e decisioni che si adotteranno conseguentemente.

Alcuni strumenti utilizzati per coinvolgere gli stakeholder sono riassunti nella tabella seguente.

¹⁶ Liberamente tratto da: Regione Emilia Romagna, 2009.

Tabella 9 - I metodi di coinvolgimento corrispondenti al livello 4

I METODI DI COINVOLGIMENTO INTERATTIVO	
LIVELLO 4 COINVOLGERE/COLLABORARE	Strumenti online di coinvolgimento: è necessario che gli stakeholder abbiano accesso alla tecnologia e ai meccanismi di collegamento online e che siano capaci di partecipare senza bisogno di aspettare i meeting. I risultati del dialogo via internet generalmente tendono a non essere molto efficaci nel creare consenso. Tra questi si trovano: discussioni multi direzionali via web (forum), documenti web per risposte unidirezionali, discussioni via email, sessioni a domanda e risposta immediata (esempio Twitter), piattaforme wiki (programmi di scrittura tipo comunità) per elaborazioni partecipate, chat room e focus group online, votazioni e indagini via web.
	Comitati di stakeholder consultivi e di verifica: utili per avere consigli e commenti su un progetto o su una questione in fase di sviluppo, o per riesaminare le attività dell'organizzazione e avere una verifica indipendente. Possono essere composti da soggetti singoli (l'accordo si raggiunge più facilmente), o da soggetti rappresentativi di un gruppo (in questo caso è necessario assicurarsi che siano rappresentativi e che abbiano il tempo di consultare i propri gruppi). Sono ottimi per questioni complesse che richiedono molto tempo.
	Forum multi-stakeholder: forme di dialogo mono sessione o continuative tra rappresentanti di diversi gruppi di stakeholder (es. aziende, ONG, sindacati, organizzazioni multilaterali, esperti, rappresentanti delle istituzioni, ecc.), focalizzate su una tematica di interesse comune. Utile quando le tematiche sono complesse e non possono essere affrontate da un'organizzazione sola.
	Associazioni, partnership, iniziative volontarie e progetti congiunti multi-stakeholder: aziende e stakeholder dei settori pubblico, privato e del volontariato agiscono insieme attraverso accordi di collaborazione o impegni mutualmente condivisi. Questi accordi possono essere accompagnati da accordi specifici per supportarsi reciprocamente o agire insieme verso obiettivi più ampi. I partecipanti potrebbero non condividere un insieme di obiettivi e valori comuni, ma potrebbero lavorare insieme per raggiungere obiettivi specifici e condivisi. Possono partire in modo informale ed essere guidate da un forte commitment di una delle organizzazioni, che può fungere da gestore della partnership per mettere insieme le organizzazioni.

La tabella che segue riassume i due macro obiettivi di questa fase, le possibili azioni e i metodi conseguenti. Il primo consiste nell'utilizzo degli strumenti di coinvolgimento interattivo per la stesura dei documenti di natura valoriale e operativa di un fondo pensione, il secondo nel soddisfare i suoi obiettivi di accountability, rendicontando l'intero processo di member engagement e mantenendo informati gli aderenti riguardo al proprio operato.

Tabella 10 - Obiettivi, azioni e metodi di coinvolgimento interattivo

OBIETTIVO	AZIONE	METODO
Tradurre in azioni e decisioni le nuove conoscenze, le intuizioni e gli accordi presi con gli aderenti e gli altri stakeholder coinvolti nelle varie fasi. Assicurarsi che gli aderenti e gli altri stakeholder coinvolti capiscano come il fondo lo sta facendo.	Redazione delle bozze dei documenti: VALORIALI: Codice Etico del fondo, Policy SRI, Voting Policy OPERATIVI: Linee guida interne sul Member Engagement e Linee guida interne sullo Shareholder Engagement	La collaborazione potrebbe concretizzarsi in due modi: A) la scrittura partecipata dei documenti mediante piattaforme wiki, work mate, altre piattaforme di discussione, gruppi di lavoro ecc. B) scrittura della bozza dei documenti da parte del fondo, e condivisione della stessa con gli aderenti e gli «osservatori privilegiati» per avere feedback (ad es. mediante la pubblicazione sul sito web delle bozza e destinazione commenti a casella email, blog, community, forum online, social network).
Diventare accountable (rendere conto delle azioni intraprese), avere legittimazione e perseguire l'obiettivo di miglioramento continuo.	1) Condivisione dei documenti definitivi valoriali e operativi 2) Rendicontazione dell'intero processo di member engagement 3) Reporting delle attività conseguenti	A) Condivisione delle azioni inerenti l'attività di shareholder engagement e delle azioni inerenti il member engagement. B) Traduzione delle attività in indicatori per monitorare la performance Sri nel tempo e permetterne il confronto con quella degli altri fondi. C) Utilizzo di social network (Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube, ecc.), web tv, sito internet e conferenze pubbliche, per ottenere feedback e innescare un processo di miglioramento continuo.

La fase del coinvolgere/collaborare rappresenta il punto finale dell'intero processo di coinvolgimento che è stato immaginato. Sono stati consultati gli aderenti per conoscere i loro valori e i temi ESG che stanno loro a cuore, sono stati coinvolti nella scrittura dei documenti che riassumono la strategia di investimento, sono state rendicontate esaurientemente tutte le fasi del coinvolgimento, infine è stata applicata la strategia agli investimenti comunicandone poi i risultati.

A questo punto il coinvolgimento ex post (parte del secondo obiettivo della tabella n. 10) si concretizza nel mantenere «aperti» strumenti di comunicazione interattiva per permettere ai propri aderenti di dare un riscontro sull'attività svolta. Ciò permette al fondo di verificare la soddisfazione delle aspettative e condividere opinioni su nuove istanze e criticità della gestione in un'ottica di miglioramento continuo della strategia SRI di investimento. Alla fine dell'intero processo di coinvolgimento è indispensabile redigere un documento conclusivo, che rappresenta il punto di arrivo del percorso svolto e allo stesso tempo un

punto di avvio per la prosecuzione del processo di dialogo continuo da intraprendere con i propri aderenti.

In generale, un report che rendiconta il processo di member engagement dovrebbe includere:

1. il riconoscimento delle istanze fondamentali emerse dagli aderenti;
2. una definizione delle tematiche prioritarie (incluso il modo in cui la priorità è stata attribuita);
3. cosa è stato fatto dal momento del dialogo in avanti;
4. benchmark o altri elementi di misurazione (che permettano un confronto tra il fondo pensione e gli altri fondi e l'evoluzione degli indicatori nel corso degli anni);
5. obiettivi futuri con una tabella di lavoro definita¹⁷.

Si può scegliere di condividere tale report solo con i soggetti coinvolti, oppure di renderlo pubblico. I report pubblici possono essere utilizzati come base per uno scambio di idee con i soggetti della società civile o con altri stakeholder che non sono stati coinvolti (es. altri fondi pensione e associazioni di categoria).

Esempi di coinvolgimento interattivo

Tre dei fondi pensione statunitensi più grandi al mondo hanno avviato processi di coinvolgimento degli aderenti attraverso i social media. CalPERS, Maryland State Retirement e TRS (*Teacher Retirement System of Texas*) hanno pagine Facebook ben curate con un discreto numero di interazioni con gli aderenti e canali Youtube dedicati. CalPERS ha anche un canale Twitter (@CalPERS) attraverso il quale gli aderenti possono vedere e commentare le notizie pubblicate dal fondo.

Anche in Italia la Covip nel 2013 ha avviato un processo di coinvolgimento interattivo attraverso la pubblica consultazione sul documento «rappresentazione del rischio nella stima della pensione complementare», della quale sul sito internet è riportata la traccia degli interventi e dell'evoluzione delle bozze dei documenti in discussione*. La Commissione di vigilanza dichiara i seguenti obiettivi di coinvolgimento: «L'obiettivo ultimo del documento è quello di provocare un dibattito con gli operatori, con il mondo accademico e scientifico e più in generale con chiunque sia interessato a parteciparvi per raccogliere idee e proposte sull'argomento. Ciò in modo da consentire una valutazione più consapevole sull'opportunità e sulle modalità con le quali intervenire sulle disposizioni oggi in vigore. [...] La procedura prevede che gli interessati possano fornire osservazioni, commenti e proposte inviando una email ad un indirizzo di posta elettronica dedicato. Le osservazioni pervenute vengono pubblicate sul sito della Covip per la maggiore trasparenza possibile. Questa iniziativa, non nuova all'Autorità di vigilanza che ne ha già avviate diverse nel corso degli ultimi anni, dimostra la volontà di coinvolgere in modo proattivo e interattivo i suoi stakeholder».

* Si veda il sito Covip nella sezione relativa alle «pubbliche consultazioni», <http://www.covip.it/?cat=82>.

¹⁷ Liberamente tratto da *Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, Volume 2.

Un esempio di standard di rendicontazione

In tema di rendicontazione è utile il modello dell'«European Sri Transparency Code» che Eurosif ha diffuso per il settore dei fondi d'investimento retail Sri (aggiornato a febbraio 2013). Lo standard prevede una serie di parametri di rendicontazione della strategia Sri applicata dal fondo.

Si veda la versione in italiano «Codice Europeo per la Trasparenza degli Investimenti Sostenibili e Responsabili» sul sito www.eurosif.org e il relativo manuale operativo in lingua inglese.

Esempi di trasparenza e rendicontazione della voting policy

Alcuni tra i maggiori fondi pensione hanno reso disponibili sui loro siti internet il dettaglio (per singola società investita) delle decisioni prese in relazione alle attività di shareholder engagement. In questo modo, è possibile verificare che gli obiettivi dichiarati nelle *voting policy* (disponibili sui siti internet) siano stati adeguatamente rispettati nella pratica. CalPERS dichiara anche di voler «incoraggiare gli altri investitori a votare in linea con le proprie decisioni» (cfr. «vote your proxy with CalPERS»). Per approfondimenti si vedano le relative pagine sui siti internet:

- CalPERS <http://www.calpers-governance.org/proxyvoting/proxy/>
- Cpp (Canada Pension Fund) <http://www.cppib.com/en/how-we-invest/responsible-invest-approach/proxy-voting.html>
- Btps (British Telecom Pension Scheme) <http://www.btps.co.uk> sezione investment - voting disclosure

6. Considerazioni conclusive

Negli ultimi anni le questioni finanziarie occupano stabilmente le prime pagine dei giornali: ogni giorno sentiamo parlare di andamento dei mercati, di rating e indici di borsa. Nelle vite dei cittadini la finanza ha assunto un peso crescente proprio in relazione alle ricadute che alcuni eventi hanno avuto sull'economia, sulla politica degli Stati e di conseguenza sulla quotidianità delle persone.

La crisi finanziaria e alcuni scandali hanno acceso i riflettori su una finanza che è passata «da mezzo al servizio della società [...] in un fine in se stesso che domina l'economia e le nostre vite»¹⁸.

In relazione a questi eventi si è registrata una crescente domanda di partecipazione e di coinvolgimento: milioni di persone in tutto il mondo si sono impegnate in prima persona per bloccare le speculazioni e per ridisegnare un sistema di regole più equo. Anche grazie ai social network, si sono diffusi movimenti globali della società civile con il duplice obiettivo di avere un migliore presidio del comportamento di alcuni operatori finanziari e di riappropriarsi di spazi di democrazia precedentemente persi.

¹⁸ Baranes A., 2012.

In questo contesto anche i fondi pensione, in quanto attori rilevanti nei mercati finanziari ai quali l'ordinamento ha affidato una funzione sociale, si troveranno progressivamente a fronteggiare una domanda di partecipazione che già oggi si riscontra a vari livelli della società, dell'economia e della politica. È utile perciò riconsiderare i meccanismi di rappresentanza, «accorciare le distanze» tra chi prende le decisioni e chi ne subisce le conseguenze, consentire un maggior controllo sulla gestione e migliorare la trasparenza. Anche nel campo delle strategie di investimento SRI.

Prendere delle iniziative in tal senso non può che avere ricadute positive in termini di soddisfazione degli aderenti, aumento della fiducia e della reputazione. Un altro motivo fondamentale risiede nella possibilità di migliorare la conoscenza degli aderenti e dei cittadini in generale riguardo a materie complesse come la finanza e la finanza sostenibile e responsabile, oltre ai temi previdenziali, per formare investitori consapevoli che siano controparti di un dibattito opportuno ed efficace.

Inoltre, in un Paese nel quale a distanza di più di venti anni dall'entrata in vigore della prima legge organica in tema di previdenza complementare¹⁹ il tasso di adesione è ancora piuttosto basso²⁰, il coinvolgimento degli aderenti potrebbe rappresentare un'occasione per lo sviluppo del settore e per la diffusione degli investimenti sostenibili e responsabili.

¹⁹ Ci si riferisce al Decreto legislativo 21 aprile 1993, n. 124 - Disciplina delle forme pensionistiche complementari, a norma dell'articolo 3, comma 1, lettera v), della legge 23 ottobre 1992, n. 421.

²⁰ Gli iscritti a un fondo pensione integrativo nel 2012 erano 5,8 milioni: il 24,1% dei lavoratori italiani (dati Covip http://www.covip.it/wp-content/uploads/Agg_Stat-Giu2013-v20130730.pdf). Il limitato tasso di adesione alla previdenza complementare è condizionato negativamente dalla scarsa conoscenza della normativa e delle regole vigenti, dalla possibilità limitata di risparmio e dalla sfiducia nei mercati finanziari. Cfr. Rapporto CENSIS (2012) e materiali del seminario Mefop (2013), entrambi disponibili su <http://www.mefop.it/eventi.php?id=15250>.

Appendice

Tavola 1 - Struttura e meccanismi di governance secondo le Linee Guida dell'Ocse: sintesi

1. Identificazione delle responsabilità	a) Chiara identificazione e separazione delle responsabilità esecutive e di supervisione. b) La forma giuridica del Fondo Pensione (di seguito per brevità, Fp), la sua governance e i suoi principali obiettivi devono essere chiaramente stabiliti nello statuto del Fp.
2. Organo di amministrazione	a) Deve essere prevista l'esistenza di un consiglio di amministrazione (CdA), che sia in ultima istanza responsabile affinché la gestione del Fp sia esercitata in conformità con le previsioni di legge e dello statuto e nel miglior interesse degli aderenti. b) In caso di delega di determinate funzioni a providers esterni, il CdA deve in ogni caso avere compiti di supervisione di tali funzioni. c) Devono essere previsti degli organismi di sorveglianza, in caso di Fp contrattuali.
3. Accountability	a) Il CdA deve essere accountable nei confronti degli aderenti e delle competenti autorità. b) Il CdA deve essere legalmente (civilmente e/o penalmente) responsabile laddove non adempia correttamente alle proprie funzioni.
4. Professionalità	a) Devono essere stabiliti requisiti minimi di onorabilità e professionalità per i membri del CdA. b) Il CdA deve avere (nel suo complesso) competenze adeguate per monitorare tutte le funzioni svolte dal Fp. c) Tali competenze devono essere mantenute e migliorate con training appropriato.
5. Comitati e consulenti esterni	a) Si suggerisce la creazione di comitati e il ricorso a consulenti esterni (in caso di decisioni di particolare complessità). b) Il CdA deve possedere competenze adeguate per verificare la professionalità interna e quella dei consulenti esterni.
6. Controllo contabile	a) Un revisore contabile indipendente deve essere nominato da un organo ad hoc o da una authority per effettuare controlli periodici. b) Il revisore contabile deve riferire al CdA e (laddove questo non adotti i provvedimenti richiesti) alle competenti autorità.
7. Attuario	a) Un attuario deve essere nominato dal CdA per tutti i piani a beneficio definito. b) L'attuario deve riferire al CdA e (ove questo non adotti i provvedimenti del caso) all'autorità di vigilanza.
8. Banca depositaria	a) Deve essere individuata una banca depositaria per il patrimonio del Fp, con obbligo di separazione. b) La banca depositaria non può assolvere le sue responsabilità cedendo a terzi il patrimonio.
9. Controlli interni	a) Devono essere predisposti controlli adeguati per assicurare che le funzioni esecutive e di supervisione siano svolte in accordo con la legge e con gli obiettivi fissati nello statuto. b) Tali controlli devono interessare tutte le procedure organizzative e amministrative di base; in relazione alle dimensioni e alla complessità del Fp, tali controlli includeranno assessment della performance; sistemi di remunerazione; sistemi e processi informativi; procedure di risk management. c) Il CdA deve stabilire un codice di condotta e una policy per la gestione dei conflitti di interesse. d) Devono esistere appropriati controlli per promuovere l'indipendenza e l'imparzialità delle decisioni assunte dal CdA, per assicurare la confidenzialità delle sensitive informations relative al Fp e prevenire l'uso improprio delle informazioni privilegiate e confidenziali.
10. Comunicazioni	Devono essere stabiliti canali di comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti nell'amministrazione del Fp, al fine di assicurare la trasmissione effettiva, tempestiva e accurata di tutte le informazioni rilevanti.
11. Trasparenza delle informazioni	Il CdA deve trasmettere le informazioni rilevanti a tutte le parti coinvolte (beneficiari, autorità di vigilanza, ecc.) in modo chiaro, preciso e tempestivo.

Fonte: Bripi F., Giorgiantonio C., 2010.

Tavola 2 - Fondi pensione negoziali in Italia

<p>CHI LI PROMUOVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - confederazioni sindacali - organizzazioni datoriali - organizzazioni di categoria - albi ed ordini professionali
<p>LE DIVERSE TIPOLOGIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - aziendali - interaziendali - territoriali - di categoria
<p>LA GOVERNANCE</p>	<p>Assemblea dei rappresentanti: l'assemblea è l'organo collegiale dalle cui deliberazioni emerge la volontà del Fp. In linea di massima, tutti gli iscritti possono partecipare all'assemblea; tuttavia, per questioni di numero, diviene indispensabile nominare dei delegati, che potranno essere designati dalle assemblee dei lavoratori delle aziende aderenti.</p> <p>Consiglio di amministrazione: è composto – in misura paritetica – da membri nominati dal datore di lavoro e dai lavoratori. È investito di ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione per l'attuazione degli scopi statutari e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - convoca l'assemblea; - predispone lo schema di bilancio preventivo e (ai fini dell'approvazione dell'assemblea) il bilancio annuale e la relazione consuntiva relativa all'andamento generale del fondo; - sottopone all'assemblea di modifiche statutarie e l'adozione dell'eventuale regolamento; - fissa le modalità organizzative dell'ente; - stipula le convenzioni con i soggetti abilitati alla gestione delle risorse, individua la banca depositaria e l'eventuale gestore amministrativo; nomina eventualmente la società di revisione; - attenendosi alle previsioni di legge, adotta ogni misura di trasparenza nella comunicazione ai soci iscritti, vigila sulle regole in materia di conflitto di interessi (in conformità alle previsioni del Tesoro e della Covip) e sul corretto andamento del fondo. <p>Presidente (e vice presidente): sono eletti dai membri del CdA (il vice presidente subentrerà al presidente in caso di sua assenza). Il presidente ha la rappresentanza legale del fondo; predispone l'ordine del giorno delle sedute, convoca e presiede il CdA, provvede all'esecuzione delle delibere assunte; tiene i contatti con le fonti istitutive del fondo e, se previsto, trasmette copia degli atti per competenza. Al legale rappresentante del fondo competono, inoltre, obblighi di comunicazione ed informazione alla Covip in materia di controlli sugli investimenti e di conflitti di interesse (d.M. 703/1996).</p> <p>Organo di controllo: il controllo interno sulla gestione amministrativa e contabile è assolto dal collegio dei sindaci, che ha i compiti e i poteri di cui agli artt. 2403 e ss. c.c., nonché l'obbligo di comunicare alla Covip ogni irregolarità riscontrata. Tutti i membri del collegio devono essere iscritti all'albo dei revisori contabili.</p> <p>Direttore generale: è nominato dal CdA e si occupa di tutta la parte operativa del fondo e, se previsto nell'atto costitutivo, coordina le funzioni di amministrazione e predispone la documentazione per il consiglio, comprese le richieste per le nuove adesioni. Deve possedere i requisiti di onorabilità e professionalità previsti per il componenti degli organi di amministrazione e controllo, così come specificato dal nuovo d.M. 79/2007.</p> <p>Responsabile della forma pensionistica: è nominato dal CdA e ha il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verificare che la gestione del fondo sia svolta nell'esclusivo interesse degli aderenti, nonché nel rispetto della normativa vigente e delle previsioni stabilite nei regolamenti e nei contratti; - inviare, sulla base delle direttive emanate dalla Covip, i dati e le notizie sull'attività complessiva del fondo richiesti dalla stessa Covip; - vigilare sul rispetto dei limiti di investimento complessivamente e per ciascuna linea in cui si articola il fondo, sulle operazioni in conflitto di interessi e sulle buone pratiche ai fini di garantire la maggiore tutela degli iscritti.

LA GOVERNANCE	<p>Soggetto preposto alla funzione di controllo interno: è nominato dal CdA e ha il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none">- verificare che l'attività del fondo si svolga nel rispetto delle regole stabilite dalle disposizioni normative di settore e dall'ordinamento interno, nonché in coerenza con gli obiettivi fissati dall'organo di amministrazione, assumendo a riferimento le procedure o prassi operative attinenti al funzionamento del fondo;- fornire agli organi collegiali – con cadenza almeno annuale – un'apposita relazione contenente la descrizione dell'attività esercitata nel corso dell'anno precedente e che riporti i risultati delle proprie rilevazioni, analisi e gli eventuali suggerimenti per il miglioramento delle attività gestionali;- comunicare al Presidente dell'organo amministrativo e a quello dell'organo di controllo le irregolarità gestionali riscontrate nello svolgimento dei propri compiti.
------------------	--

Fonte: Bripi F., Giorgiaantonio C., 2010.

Tavola 3 - Fondi pensione aperti in Italia

I SOGGETTI ISTITUTORI	- banche - compagnie di assicurazione - SIM - società di gestione del risparmio
LE DIVERSE TIPOLOGIE	- generici → territoriali - dedicati → di categoria
LE TIPOLOGIE DI ADESIONE	- adesione individuale (forma pensionistica individuale attuata mediante il Fondo Pensione aperto (di seguito per brevità, Fpa) - adesione collettiva
LA GOVERNANCE	<p>Organi di amministrazione e controllo: la governance dei fondi aperti prevede la presenza di organi collegiali, più precisamente l'organo di amministrazione e quello di controllo, ma – a differenza dei Fondi Pensione negoziali (di seguito per brevità, Fpn) – tali organi non sono costituiti ad hoc, in quanto esistono già nella struttura del soggetto istitutore (Banca, Sim, Sgr, Compagnia di assicurazione), vale a dire i rispettivi consigli di amministrazione e collegi sindacali, coadiuvati dalle società di revisione e certificazione contabile.</p> <p>Responsabile della forma pensionistica: ha compiti sostanzialmente analoghi a quelli previsti per il responsabile del Fpn. Deve, inoltre, predisporre annualmente una relazione alla Covip che descriva in maniera analitica l'organizzazione adottata per l'adempimento dei suoi doveri, dando conto della congruità delle procedure di cui si avvale per l'esecuzione dell'incarico. La legge (art. 5, D.Lgs. 252/2005) prevede espressamente che egli non possa essere nominato (a differenza di quanto avviene nei Fpn), tra gli amministratori o tra i dipendenti del fondo stesso, e che tale ruolo risulta incompatibile con lo svolgimento di attività di lavoro subordinato, di prestazione d'opera continuativa, presso i soggetti istitutori del fondo, ovvero presso le società da questo controllate o che lo controllano.</p> <p>Organismo di sorveglianza: presente nei Fpa ad adesione collettiva e misti, ha funzioni di supervisione dell'operato dell'organo esecutivo, rappresenta gli interessi degli aderenti e verifica che l'amministrazione e la gestione complessiva del fondo avvenga nell'esclusivo interesse degli stessi.</p> <p>È composto da almeno due membri designati, in fase di prima applicazione, dai soggetti istitutori del fondo per un periodo non superiore a due anni. Successivamente, la società dovrà scegliere i componenti di tale organismo in un elenco di amministratori indipendenti predisposto dalla Consob; l'incarico di membro di tale organismo presenta le medesime incompatibilità stabilite per il responsabile del fondo e gli stessi requisiti di onorabilità e professionalità. Infine, è prevista la possibilità, nel caso di adesioni collettive con almeno 500 lavoratori appartenenti ad una singola azienda o ad un medesimo gruppo, di integrare l'organismo di sorveglianza con un rappresentante designato dall'azienda o gruppo e da uno indicato dai lavoratori.</p>

Fonte: Bripi F., Giorgiantonio C., 2010.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2011) *EU Transport GHG: Routes to 2050? Cost effectiveness of policies and options for decarbonising transport*, <http://www.eutransportghg2050.eu/cms/assets/Uploads/Meeting-Documents/EU-Transport-GHG-2050-II-Task-8draftfinal21Nov11.pdf>, (www.eutransportghg2050.eu - sezione Reports).
- AA.VV. (2012), *Land grabbing by pension funds and other financial institutions must be stopped*, Civil society statement on the finance of land grabs, http://www.grain.org/bulletin_board/entries/4534-land-grabbing-by-pension-funds-and-other-financial-institutions-must-be-stopped, (www.grain.org - sezioni bulletin board – tags – land grabbing).
- AA.VV. (2011), *International Scientists and Economists Statement on Biofuels and Land Use*, A letter to European Commission, http://www.ucusa.org/assets/documents/global_warming/International-Scientists-and-Economists-Statement-on-Biofuels-and-Land-Use.pdf, (www.ucusa.org - sezioni issues – global warming – global warming solutions – stop deforestation).
- AccountAbility (2005), *The Stakeholder Engagement Standard, Volume 1, The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*, <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>, (www.accountability.org - sezioni about us - publications).
- AccountAbility (2005), AA1000, *Il Manuale dello Stakeholder Engagement, Volume 2*; <http://www.accountability.org/images/content/2/0/205.pdf>, (www.accountability.org - sezioni about us - publications).
- AccountAbility (2008), *AA1000 Accountability Principles Standard (AA1000APS)*, <http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html>, (www.accountability.org - sezione standards).
- AccountAbility (2011), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*, <http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000-1.html>, (www.accountability.org – sezioni standards).
- Alonso, N. (on behalf of all signatories) (2012), *Biofuels and carbon footprint*, Oxfam International EU Advocacy Office, Belgium, <http://awsassets.panda.org/downloads/>

- open_letter_to_european_commissioners__signed_by_100__ngos__1_.pdf, (www.wwf.eu - sezioni media centre – publications).
- Anseeuw, W., Alden Wily, L., Cotula, L., Taylor, M. (2012), *Land Rights and the Rush for Land, Findings of the Global Commercial Pressures on Land Research Project*, ILC (International Land Coalition) (a cura di), Roma http://www.landcoalition.org/sites/default/files/publication/1205/ILC%20GSR%20report_ENG.pdf, (www.landcoalition.org - sezioni about us – resources – publication – ILC publications).
- Baranes, A. (2012), *Finanza per indignati*, Salani Editore, Milano.
- Bripi, F., Giorgiantonio, C. (2010), *La governance dei fondi pensione in Italia: miglioramenti possibili* in «Questioni di economia e finanza», n. 65, Banca d'Italia, http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/econo/quest_ecofin_2/QF_65/QEF_65.pdf, (www.bancaditalia.it - sezioni pubblicazioni - pubblicazioni economiche - questioni di economia e finanza).
- Censis (Centro studi investimenti sociali) (2012), rapporto *Promuovere la previdenza complementare come strumento efficace per una longevità serena*, Roma, novembre 2012.
- Corbetta, P. (1999), *Metodologia e tecniche per la ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Dal Maso D. (2010), *Lo scenario internazionale e il caso Italia*, in «Quaderni Mefop», n. 17. *Una pensione di valore*, Forum della Finanza Sostenibile e Mefop (a cura di).
- Di Massimo, A.P. (2008), *Fondi pensione e Tfr. Profili giuridici e disciplina tributaria*, Ipsoa, Milano.
- Eurosif (European Sustainable Investment Forum) (2012), *European Sri Study 2012*, <http://www.eurosif.org/research/eurosif-sri-study/sri-study-2012>, (www.eurosif.org - sezioni research - european sri study).
- Eurosif (European Sustainable Investment Forum), *Forum per la Finanza Sostenibile* (a cura di) (2013), *Codice Europeo per la Trasparenza degli Isr*, <http://www.eurosif.org/sri-resources/sri-transparency-code/download-transparency-code-a-related-documents>, (www.eurosif.org - sezioni Sri RESOURCES – Sri TRANSPARENCY CODE – Download Transparency Code & related Documents).

- Evan, W.M., Freeman, R.E. (1993), *A stakeholder theory of the modern corporation*, Prentice Hall.
- Fao (Food and Agriculture Organisation) (2012), *Voluntary Guidelines on the Responsible Governance of Tenure of Land, Fisheries and Forests*, <http://www.fao.org/docrep/016/i2801e/i2801e.pdf>, (www.fao.org - sezione Publications).
- Forum per la Finanza Sostenibile (2013), *Linee Guida per le Forme Pensionistiche Complementari. L'engagement. Una strategia di investimento sostenibile e responsabile orientata al cambiamento*, http://www.finanzasostenibile.it/images/stories/docs/Linee_guida_2013_link.pdf, (www.finanzasostenibile.it – sezione Pubblicazioni 2013).
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, R.E. (1994), *The politics of stakeholder theory. Some future directions*, *Business Ethics Quarterly*.
- Giubboni, S. (2007), *Individuale e collettivo nella nuova previdenza complementare*, Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo «Massimo D'Antona», n. 62/2007, p. 25 e ss., <http://csdle.lex.unict.it/workingpapers.aspx>, (<http://csdle.lex.unict.it> - sezioni WP Massimo D'Antona).
- Ichino, P. (2005), *Il Tfr e la libera concorrenza*, pubblicato sul Corriere della Sera del 7/10/2005.
- Jilani, H. (2007), *Implementation of General Assembly Resolution 60/251 of 15 March 2006 Entitled «Human Rights Council»*, UN (Human Rights Council) doc. A/HRC/4/37, <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G07/104/17/PDF/G0710417.pdf?OpenElement>, (www2.ohchr.org sezioni your human rights – human rights issues – human rights defenders – special rapporteur of human rights defenders – documents).
- LM - Land Matrix (2014), *Land Matrix Newsletter*, January 2014, http://www.landmatrix.org/media/filer_public/74/1e/741e67d5-cb24-4db6-aadb-756fb2bd5f88/lm_newsletter_n2_update_feb_2014.pdf, (www.landmatrix.org – sezioni newsletter – January 2014).
- Mefop (Società per lo sviluppo del Mercato dei Fondi Pensione), *«La previdenza pubblica e privata: cosa ne pensano i lavoratori»*, Roma, 30 maggio 2013, <http://www.mefop.it/>

- eventi.php?id=15250, (www.mefop.it - sezioni formazione e attività pubbliche – ciclo di seminari di specializzazione - 2013).
- Owen, H. (2008), *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Oxfam (2012), *Chi ci prende la terra ci prende la vita - come fermare la corsa globale alla terra*, http://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2012/10/Chi-ci-prende-la-terra-ci-prende-la-vita_Briefing-Note_4-ottobre-2012.pdf, (www.oxfamitalia.org - sezioni informati - approfondimenti).
- Persiani, M. (2006), *Osservazioni sulla libera circolazione nel sistema della previdenza complementare*, in «Argomenti di diritto del lavoro».
- Regione Emilia Romagna (2009), *Partecipare e decidere. Insieme è meglio. Una guida per amministratori e tecnici*, in «Quaderni della partecipazione», n. 1/2009, <http://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/entra-in-regione/documenti/altri-documenti/partecipazione-1>, (www.regione.emilia-romagna.it - sezioni portali – partecipazione - entra in regione - documenti e pubblicazioni).
- Sekaggya, M. (2011), *Report of the Special Rapporteur on the situation of human rights defenders*, UN (Human Rights Council) doc. A/HRC/19/55, <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G11/175/06/PDF/G1117506.pdf?OpenElement>, (www2.ohchr.org sezioni your human rights – human rights issues – human rights defenders – special rapporteur of human rights defenders – documents).
- Tursi, A. (2005), *I Sindacati e le pensioni private*, 7/11/2005, <http://archivio.lavoce.info/articoli/-pensioni/272005.html>, (www.lavoce.info - sezioni archivio – pensioni - 2005)
- Tursi, A. (a cura di) (2007), *La nuova disciplina della previdenza complementare*, in «Le nuove leggi civili commentate», n. 3-4, 2007.
- Unep Fi (United Nations Principles Program Financial Initiative) (2005), *A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment*, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/freshfields_legal_resp_20051123.pdf, (www.unepfi.org - sezioni publications - investment).
- Unep Fi (United Nations Principles Program Financial Initiative) (2009), *Fiduciary Responsibility – legal and practical aspects of integrating environmental, social and*

governance issues into institutional investments, <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/fiduciaryII.pdf>, (www.unepfi.org - sezioni publications - investment).

Un-Habitat (United Nations Human Settlements Programme) (2008), *Secure land rights for all*, <http://www.unhabitat.org/pmss/listItemDetails.aspx?publicationID=2488>, (www.unhabitat.org - sezione publications).

Vogt, E.E., Brown, J., Isaacs, D. (2003), *The art of powerful questions: Catalyzing Insight, Innovation, and Action*, Whole Systems Associates, Mill Valley, San Francisco.

Weed (United Nations World Commission on Environment and Development), (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, WCED A/42/427, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, (www.un-documents.net – sezione Sustainable Development).

Riferimenti bibliografici della Tabella n. 3

Borsa Italiana S.p.A. (comitato per la corporate governance delle società quotate) (2012), *Codice di Autodisciplina*, http://www.borsaitaliana.it/old/pdf/it/subsite/mediacentre/percorsitematici/codiceautodisciplina_pdf.htm, (www.borsaitaliana.it - sezioni borsa italiana - pubblicazioni).

CalPERS (2012), *Towards Sustainable Investment - Taking Responsibility*, <https://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/esg-report-2012.pdf>, (www.calpers.ca.gov - sezioni about calPERS - forms & publications center - calPERS reports).

Coso (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) (2004), *Enterprise risk management - Integrated framework*, http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990015/PC-990015.jsp, (www.coso.org - sezioni guidance - enterprise risk management).

Etica Sgr (2013), *Linee guida sull'azionariato attivo*, <http://www.eticasgr.it/public/doc/20130322163756.pdf>, (www.eticasgr.it - sezioni investimenti responsabili - azionariato attivo).

Gbs (Gruppo di studio per il bilancio sociale), *Il bilancio sociale – standard – Principi*

- di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè Editore, Milano, <http://www.gruppobilancio-sociale.org/wp-content/uploads/2013/01/STANDARD-PRINCIPI-DI-REDAZIONE-DEL-BILANCIO-SOCIALE.pdf>, (www.gruppobilanciosociale.org - sezioni pubblicazioni - standard GBS).
- Global Footprint Network (2009), *Ecological footprint standard*, http://www.footprintnetwork.org/images/uploads/Ecological_Footprint_Standards_2009.pdf, (www.footprintnetwork.org - sezioni footprint science - methodology and sources).
- Gri (Global Reporting Initiative) (2013), *G4 Sustainability Reporting Guidelines - reporting principles and standard disclosures*, <https://www.globalreporting.org/resource-library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, (www.globalreporting.org - sezioni reporting - G4 guidelines).
- Ife (International Finance Corporation) (2007), *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES, (www.ifc.org - sezione publications).
- Iod (Institute of Director in Southern Africa) (2009), *King Report on Governance for South Africa 2009*, <http://african.ipapercms.dk/IOD/KINGIII/kingiiiireport/>, (<http://www.iodsa.co.za> - sezioni king III & CRISA - King III Report).
- London Stock Exchange plc. (2012), *Corporate Governance – for main market and aim companies*, White paper Ltd, London, <http://www.londonstockexchange.com/companies-and-advisors/aim/publications/documents/corpgov.pdf>, (www.londonstockexchange.com - sezioni for companies and advisers - aim - publications).
- Napf (2012), *Corporate Governance Policy and Voting Guidelines*, http://www.napf.co.uk/PolicyandResearch/DocumentLibrary/~/_media/Policy/Documents/0277_Corporate_governance_policy_and_voting_guidelines_an_NAPF_document.ashx, (www.napf.co.uk sezioni Policy & Research – sezioni Corporate Governance - NAPF Corporate Governance Policy & Voting Guidelines).
- Ocse (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) (2011), *Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali*, <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf>, (www.oecd.org - sezioni Directorate for Financial and

Enterprise Affairs - International investment).

Rlam (Royal London Asset Management) (2013), *UK Corporate Governance and Voting Policy*, <http://www.rlam.co.uk/Documents/TCAM/TCAM%20Voting%20guide%20May%202013%20FINAL%20Web.pdf>, (www.rlam.co.uk - sezioni the cooperative asset management - responsible investing).

Robecosam (sustainability investing) (2014), *The Sustainability Yearbook 2014*, <http://yearbook.robecosam.com>, (www.robecosam.com - sezioni Sustainability Insight – Library – The Sustainability Yearbook).

Share (Shareholder Association for research and Education) (2013), *2013 Model proxy voting guidelines*, http://www.share.ca/files/2013_Guidelines_Final.pdf, (www.share.ca - sezioni our services - proxy voting).

The Iirc (The International Integrating Reporting Council) (2013), *The international <IR> framework*, <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>, (www.theiirc.org - sezione IIRC resources).

