

SPECIALE NPL

VERSO LA "NUOVA ONDATA"

Le interviste, le analisi e le strategie

FERPI

Intervista a Rossella Sobrero. L'Oscar di Bilancio 2020

GREEN ARROW CAPITAL

Collegare il mondo finanziario all'economia reale

VOLVO CAR ITALIA

Il nostro impegno per una mobilità sicura e sostenibile

SUSTAINABILITY DAY

Acea al centro del progetto di rilancio e innovazione del Paese

LA SOSTENIBILITÀ DA OPPORTUNITÀ A NECESSITÀ

L'Osservatorio "Sustainability Sentiment", nato nel 2012, si è posto l'obiettivo di misurare la predisposizione delle imprese ad essere gestite in modo sostenibile. L'Osservatorio si ispira ad una ricerca condotta dalle Nazioni Unite nel 2010 nella quale gli amministratori delle prime 700 imprese del mondo affermavano che la sostenibilità sarebbe entrata nella strategia. Questo sarebbe accaduto quando clienti ed investitori avrebbero accolto definitivamente gli elementi della sostenibilità nelle loro decisioni di acquisto e di allocazione degli investimenti. E' infatti evidente che, pur se la consapevolezza della necessità che gestire le imprese in modo sostenibile sia sostanzialmente consolidata, un'impresa deve comunque approcciare nuovi processi e procedure ogni volta che passa dal proposito all'azione. Eppure, in un contesto ancora in evoluzione, un fatto dovrebbe mettere tutti d'accordo e rendere l'implementazione dei processi sostenibili un atto prioritario quanto scontato: nel 2050, quando la popolazione sarà di 9,8 miliardi esseri umani, saranno necessarie risorse di tre pianeti come la Terra: il tasso di crescita è esponenziale e chiaramente insostenibile. In questo scenario, sono le imprese, "destinatari" delle risorse estratte, a doversi assumere la responsabilità di mitigare l'impatto dell'uomo sull'ambiente antropizzato, cambiando cultura e processi. E di fatto, dal 2010 ad oggi, il tema della sostenibilità sta diventando sempre più centrale nell'attuale contesto economico e politico e, da puro obbligo di *compliance*, ha ritrovato una nuova dignità e attenzione, a livello istituzionale, in particolare nei confronti di:

- **Cittadini e consumatori:** attenzione crescente agli elementi di responsabilità nelle scelte di consumo e nell'apprezzamento di imprese e brand (es. generazione Z);
- **Mercato dei capitali:** diffusione dell'utilizzo dei criteri Esg (Environmental, Social and Governance) nella valutazione del profilo rischio/rendimento degli investimenti e dei finanziamenti
- **Istituzioni ed organismi internazionali:** indicazioni molto chiare e introduzione di nuovi standard per indirizzare la transizione verso modelli più sostenibili.

Ma non solo: la gestione del business di successo non può che non avvenire valutando gli impatti delle azioni di business per tutti gli

stakeholder coinvolti, dove con questa classificazione si intende qualsiasi gruppo o individuo identificabile, che può influenzare o è influenzato dalle prestazioni dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi di lavoro, considerando che alcuni di questi profili sono per l'impresa maggiormente rilevanti poiché da questi dipende la sopravvivenza dell'organizzazione (*stakeholder* primari: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori).

La sostenibilità, dunque, deve entrare definitivamente nelle strategie delle aziende di qualsiasi dimensione essa sia, diventandone il modello di gestione, in quanto solo attraverso di essa si crea **valore condiviso**, ovvero relazione fra sostenibilità e valore economico: "le politiche e le pratiche operative rafforzano la competitività di un'azienda e al contempo migliorano l'economia e le condizioni sociali delle comunità nelle quali essa opera. La creazione di valore condiviso si concentra sulla identificazione e ampliamento delle interrelazioni fra il progresso della società e il progresso economico". (Michael E. Porter- Mark Kramer, "Creating Shared Value", 2011, Harvard Business).

Il valore condiviso non è, dunque, solo responsabilità sociale, filantropia o sostenibilità, ma un nuovo approccio al perseguimento del successo economico. L'approccio al valore condiviso è il segnale che le imprese stanno iniziando a comprendere il ruolo del territorio e delle comunità nelle quali operano come driver di creazione del valore. Ecco perché, al di là di obblighi normativi, **la sostenibilità è un'opportunità inevitabile che nessuna azienda italiana deve lasciarsi sfuggire**. Questo nuovo approccio alla sostenibilità è il punto di partenza che ha spinto quattro organizzazioni di professionisti italiani - il Consiglio Nazionale dei dottori Commercialisti (Cndcec), l'Associazione delle società di revisione contabile (Assirevi), l'Associazione dei manager Csr (Csr network) e quella degli amministratori indipendenti (Nedcommunity) - a costituire, nello scorso ottobre, il *Corporate Reporting Forum*. L'iniziativa ha prodotto il documento "Creazione di valore e Sustainable Business Model. Approccio strategico alla sostenibilità" che ha rimarcato la "necessità del passaggio da un business model tradizionale ad un *sustainable business model*



(...) secondo la ridefinizione del concetto di valore e del processo di creazione di valore (...). Risulta cruciale in breve che il *Sustainable Business Model* risponda ai rischi e alle opportunità di sviluppo sostenibile in modo che il processo di reporting (...) possa fornire una disclosure completa e rilevante sulla governance, sull'approccio gestionale, sulla strategia e sulle performance per consentire agli stakeholder di valutare quanto l'organizzazione contribuisca al perseguimento del successo sostenibile e degli SDGs". Ne deriva che qualsiasi azienda:

- non possa più non considerare il contesto in cui opera e debba adottare un approccio multi-stakeholder integrando sostenibilità e business per il raggiungimento del valore condiviso;

- debba produrre la Dnf volontaria (Dichiarazione non finanziaria volontaria), ora obbligatoria solo per le aziende quotate con più di 500 dipendenti (oltre alle banche e assicurazioni non quotate), in cui vengono forniti agli investitori istituzionali le informazioni sugli obiettivi Esg. Per creare valore condiviso e sul lungo periodo è necessario comunicare quanto si sta realizzando sul versante sostenibilità, ognuno per il proprio settore;

- debba adeguarsi agli standard internazionali Esg per rimanere all'interno della supply chain.

E' di tutta evidenza che l'approccio al valore condiviso può avvenire solo attraverso un **cambio di governance**, il cui focus deve spostarsi dalla sola performance economico-finanziaria a quella di lungo periodo che, oltre a dipendere dagli aspetti finanziari, non può prescindere dal contesto interno ed esterno in cui l'organizzazione opera, perseguendo quello che viene definito dal Codice di Corporate Governance 2020 "successo sostenibile", ossia "obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che



si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società". Il Codice attribuisce, dunque, alla Governance (organo di amministrazione e organo di controllo) l'onere di indirizzare l'azienda verso il raggiungimento del successo sostenibile, stabilendo che: il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi deve essere finalizzato "ad un'effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi", dal momento che la loro gestione "deve uscire dai confini tradizionali", considerando anche quelli Esg che possono "direttamente o indirettamente, causare esternalità negative per l'organizzazione corretta gestione dei rischi"; l'organo di amministrazione "esamina ed approva il piano industriale della società (...) anche in base all'analisi dei temi di sostenibilità rilevanti per la generazione del

valore nel lungo termine". Il **piano industriale** diventa dunque "il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società".

Per qualsiasi impresa è dunque necessario adottare un approccio strategico alla sostenibilità, non solo comunicando in che modo sia creato e preservato il valore per tutti gli stakeholder, ma anche comunicando come quell'organizzazione contribuisce allo sviluppo sostenibile: ciò costituisce la base della fede pubblica e della legittimazione sociale ad operare nel contesto economico.

di DANIELA BRUNO

