CENTRO STUDI ODCEC MILANO

*Ripensare l'impresa per la sostenibilità:*
*dal modello di business alla governance*

# La svolta necessaria nella governance d'impresa

Alessandro Savorana

9 novembre 2022

La *Governance* può descriversi come *il sistema con il quale le aziende vengono dirette e controllate*", un modello che fa perno su sistematicità, chiarezza, attendibilità, trasparenza e condivisione delle regole e delle informazioni, nell'ambito della gestione aziendale. (Sir. Adrian Cadbury. Principi di Corporate Governance - *Cadbury Report*, dicembre1992).

È opportuno sottolineare come il termine *Governance* indica sia l'azione di governare (quindi con prevalenza sull'aspetto aziendalistico), sia il metodo di governo adottato (quindi con prevalenza sugli aspetti legali), significando al contempo anche l'uso dell'assennatezza nell'esercizio di tale attività e la relativa assunzione di responsabilità degli amministratori (accountability) in ordine alle decisioni prese, anche a tutela dell'ente governato.

*Governance* significa adozione di un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi quale base della funzionalità e dell'affidabilità di tutto il sistema. Tale sistema consente infatti di salvaguardare il patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle regole interne.

Una buona Governance non può, peraltro, essere mirata solo alla creazione di valore per gli azionisti, essa non può prescindere dall'attenzione a tutti gli stakeholder dell'impresa: i clienti, i dipendenti, i fornitori, le amministrazioni pubbliche, l'ambiente. Il governo societario, nell'ambito della sua azione, dovrà quindi porre attenzione alle relazioni e ai contrapposti interessi tanto dei soci quanto degli stakeholder.

L'azienda non è un atomo a sé, avulso da un contesto, in quanto interagisce negli ambiti economico, ambientale e sociale. È parte di un insieme, più o meno allargato, che convive con il mondo esterno, sia esso globale, per aree geografiche o territorialmente limitato. Poiché "*la Corporate Governance riguarda l'equilibrio fra obiettivi economici e sociali e tra fini individuali e comuni… l'obiettivo è quello di allineare quanto più possibile gli interessi degli individui, delle società e della società civile.*" (A. Cadbury, Foreword, Stijn Claessens, Corporate Governance and development, Washington: Global Corporate Governance Forum, Focus 1, 2004).

Per questo motivo, nel corso dell'ultimo decennio il principio di «*governance*» si è evoluto, spingendo verso una maggiore sensibilizzazione all'interazione tra il fare impresa e il mondo esterno, fino ad essere ricompresa tra i tre elementi fondanti ed interconnessi della sostenibilità aziendale: ESG (*Environmental* (ambiente), *Social* (società) e *Governance*.

Parto subito dal precisare che non dobbiamo confondere la «sostenibilità aziendale» con gli obblighi che la legge impone all'organo di gestione, codificati da normative interne o internazionali, al cui rispetto si è tenuti a prescindere.

La **sostenibilità aziendale** è una "**vision**", è **un qualcosa di più**, che mette al centro le azioni, i comportamenti e le scelte di sviluppo focalizzate non solo sulle tematiche di breve termine ma anche, e soprattutto, su quelle a lungo termine. Questo significa gestire anche le implicazioni sociali ed ambientali assicurando che sia soddisfatta in partenza la sostenibilità economica.

Quindi, la sostenibilità può essere definita come l'insieme di quelle politiche aziendali che permettono a un'impresa di perseguire **una combinazione virtuosa delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile.** Occorre, pertanto, integrare nella strategia, nei processi e nei prodotti del *business* anche **considerazioni ambientali e sociali**. L'obiettivo è **generare valore in una prospettiva di lungo periodo**.

E condurre il proprio *business* in modo sostenibile significa, prima di tutto, **gestire in modo efficiente e strategico le risorse a disposizione**, che siano naturali, finanziarie, umane o relazionali. In questo modo si genera valore per l'impresa e si ha la possibilità di contribuire alla crescita, al miglioramento e allo sviluppo socio-economico delle comunità in cui l'azienda opera e degli attori che compongono la sua catena del valore.

L'impresa deve pertanto trovare **soluzioni** che le permettano di comprendere e **dare risposta alla complessità** e tessere una **relazione strutturata e costante con i propri *stakeholder***.

Per riuscirci è fondamentale che adotti **un approccio sistemico, inclusivo e trasparente**, che sviluppi e migliori la sua capacità di misurare le decisioni di *business* analizzando tutti gli impatti (economici e non) che esse determinano, nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Ecco dunque che la *governance* assume un ruolo fondamentale implementando ulteriori aspetti di analisi e verifica, prodromici all'assunzione delle decisioni, sul modo di fare *business* o meglio dell'**integrazione dei principi di sostenibilità all'interno dei processi di *business***. La sostenibilità è trasversale a tutte le funzioni e a tutti i processi aziendali poiché riguarda non solo "cosa l'azienda fa" ma anche il "modo in cui lo fa".

A quanto sopra, si collega anche un obbligo di rendicontazione sotto la spinta rappresenta dal Green Deal della EU. Il 21 Aprile 2021 la Commissione EU ha emesso una nuova proposta di direttiva (COM(2021) 189 final) ed ha ritenuto di rinominare le politiche al riguardo con la definizione di "**Corporate Sustainability Reporting Directive** (CSRD)" che porterà ad un ulteriore allargamento delle società tenute a rendicontare sui temi della sostenibilità.

In estrema sintesi, i contenuti della nuova direttiva sono i seguenti:

1. La dichiarazione non finanziaria lascerà il posto al reporting di sostenibilità.
2. Sarà previsto per tutte le società con due su tre requisiti:

– 250 dipendenti e/o

– 40M Ricavi e/o

– 20M Totale Attivo

– oltre a tutte le società quotate

3. Viene confermato il concetto della doppia materialità e l'utilizzo della digitalizzazione per la diffusione dei dati.
4. È prevista l'Assurance del documento da parte dei revisori

Il Consiglio dovrebbe adottare la proposta il prossimo 28 novembre e sarà poi pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. La direttiva entrerà in vigore 20 giorni dopo la pubblicazione.

Le regole inizieranno ad essere applicate tra il 2024 e il 2028:

- dal 1° gennaio 2024 per le grandi imprese di interesse pubblico (con più di 500 dipendenti) già soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria, con scadenza della pubblicazione dei dati nel 2025;

- dal 1° gennaio 2025 per le grandi imprese non ancora soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria (con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di attività totali), con scadenza nel 2026;

- dal 1° gennaio 2026 per le PMI e le altre imprese quotate, con scadenza nel 2027. Le PMI possono scegliere di non partecipare fino al 2028.

Sarebbe però **riduttivo** e **controproducente** ritenere che questo obbligo di rendicontazione resti limitato alle sole società che vi saranno tenute, così come ritardarne l'applicazione o, ancora, **non cogliere l'opportunità di adeguarvisi anche se non imposto**.

Il *sentiment* è cambiato. Il terreno di confronto con gli stakeholder si è ampliato e il non adeguarsi a politiche virtuose non potrà che isolare le imprese di minori dimensioni.

La sostenibilità aziendale è ormai un approccio imprescindibile, un processo con il quale tutte le aziende dovranno confrontarsi per rimanere competitive e nel contempo generare benefici sociali, ambientali ed economici.

Serve un cambio di passo, una svolta necessaria nella *governance* d'impresa. Peraltro anche se l'attuale ordinamento societario italiano non prevede un'esplicita considerazione nella gestione sociale degli interessi di soggetti diversi dagli azionisti, un'evoluzione della funzione di impresa verso la sostenibilità trova fondamento nel principio costituzionale che coniuga la libertà d'impresa con l'utilità sociale (art. 41 Cost.).

Oggi quello che cambia è che il tema della sostenibilità deve diventare parte integrante della *governance* delle società e quindi un nuovo sistema di gestione definito dagli amministratori.

Il modello di impresa europeo cui tende la nuova definizione dei doveri fiduciari degli amministratori afferma la centralità della creazione di valore nel lungo termine, da perseguire tenendo conto degli interessi degli stakeholder coinvolti in misura rilevante nell'attività di impresa.

La nuova *governance*, pertanto, include:

- il tener conto anche dell'impatto esterno socio-ambientale dell'attività d'impresa, sulla base di un criterio di materialità. In sostanza se la **sostenibilità del prodotto** o del **servizio** rispetta parametri standard ambientali certificati oppure durante il ciclo di vita è in linea con i principi dell'economia circolare. In quest'ottica gli amministratori dovranno procedere a una ponderazione discrezionale tra i vari interessi coinvolti nella decisione, tendendo a scegliere interlocutori che condividano gli stessi principi;
- la creazione di valore per la collettività attraverso prodotti e servizi che migliorano la qualità di vita delle persone. La sostenibilità economica di un'azienda significa ricercare un **profitto etico**, tramite una crescita dell'organizzazione che generi valore per tutti gli stakeholder e la società, creando un reale **benessere per l'economia locale**;
- il focalizzare la capacità dell'impresa di **interagire** in maniera efficace con i propri stakeholder ed anche sulle modalità e la qualità delle relazioni stesse;
- una **comunicazione** efficace dei presidi di sostenibilità, delle azioni intraprese, dei risultati raggiunti e degli impatti generati;
- una gestione unitaria del **dialogo** con gli azionisti, investitori e finanziatori, sempre improntata alla trasparenza delle informazioni societarie. Questa include gli obiettivi finanziari con la responsabilità sociale e ambientale, gli investimenti attuati o da attuare, la retribuzione dei dirigenti e degli amministratori, i contributi pubblici, la strategia fiscale, ecc..

Questo impone di integrare una *due diligence* nelle *policy* e procedure aziendali al fine di:

- individuare gli effetti negativi reali o potenziali sui diritti umani e sull'ambiente;
- prevenire o attenuare effetti potenziali dannosi;
- porre fine o ridurre al minimo gli effetti reali;
- rendere conto pubblicamente della *due diligence*;
- monitorare costantemente l'efficacia delle *policy* e delle misure di *due diligence.*

Certamente si dovrà tenere conto delle dimensioni di ciascuna impresa, ma senza derogare a garanzie minime di composizione, struttura e di procedura che devono necessariamente essere alla base di una gestione etica, consapevole e responsabile. In sintesi, una *governance* flessibile che purtuttavia poggia le sue basi su valori riconosciuti come essenziali nella gestione dell'impresa e della sostenibilità.

Questo comporterà:

- la costituzione di un team interno per mettere a punto un quadro di reportistica che comprenda problemi, obiettivi e iniziative in campo ESG, metriche di performance, nonché standard di reportistica interna ed esterna;
- condurre una valutazione della materialità nonché dell'importanza relativa alle questioni di sostenibilità per i vari stakeholder;
- avvalersi di advisor ESG, in grado di fornire dati in tempo reale per mappare le esigenze e mettere a disposizione risorse per soddisfare le esigenze di reportistica;
- definire una strategia di comunicazione efficace per mostrare la propria gestione ESG e la reportistica alle parti interessate esterne e interne;
- riferire la propria performance ESG e dimostrare in che modo si allinea alla strategia aziendale;
- regolare e migliorare continuamente la performance ESG coinvolgendo gli stakeholder e comprendendo le questioni emergenti in tema di sostenibilità che incidono sull'azienda.