

# La governance della sostenibilità

Esperienze e sfide in atto



**biblioteca dell'economia d'azienda**



A cura di  
**Marco Minciullo**  
**Maria Cristina Zaccone**  
**Matteo Pedrini**

# **La governance della sostenibilità**

**Esperienze e sfide in atto**

Copyright © EGEA 2022

Prima edizione: giugno 2022

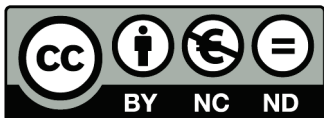
EGEA S.p.A.

Via Salasco, 5 - 20136 Milano

Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753

[egea.edizioni@unibocconi.it](mailto:egea.edizioni@unibocconi.it) - [www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)

ISBN Ebook 978-88-238-8547-1



Quest'opera, e ogni sua parte, è protetta dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in questa versione digitale sotto la licenza *Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC BY-NC-ND 4.0).

Scaricando quest'opera, l'Utente accetta tutte le condizioni dell'accordo di licenza per l'opera come indicato e riportato sul sito:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Indice

<b>Prefazione</b> di <i>Marisa Parmigiani</i>	7
<b>Introduzione</b> di <i>Matteo Pedrini e Fulvio Rossi</i>	9
<b>Parte prima</b> <b>Teoria ed evidenze empiriche</b>	
<b>1. La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti</b> di <i>Maria Cristina Zaccone, Marco Minciullo e Matteo Pedrini</i>	17
<b>2. Le forme di governo della sostenibilità e il ruolo degli stakeholder</b> di <i>Marco Minciullo e Fulvio Rossi</i>	29
<b>3. Le competenze di sostenibilità nella governance d'impresa: il caso italiano</b> di <i>Maria Cristina Zaccone e Matteo Pedrini</i>	41
<b>4. La sostenibilità e i sistemi di incentivazione: un confronto con l'Europa</b> di <i>Maria Cristina Zaccone e Marco Minciullo</i>	51
<b>Parte seconda</b> <b>La governance della sostenibilità e lo stakeholder management</b>	
<b>5. Strutturare il dialogo con gli stakeholder: il caso A2A</b> di <i>Manuela Baudana</i>	63
<b>6. Il dialogo con gli stakeholder e il governo della sostenibilità: il caso ENEL</b> di <i>Giulia Genuardi</i>	69

<b>7. Il cambiamento organizzativo verso la sostenibilità</b> di <i>Davide Giacomini, Francesco Esposto e Davide Tonoli</i>	73
<b>8. Lo stakeholder management per una governance viva e partecipata</b> di <i>Alberto Marzetta</i>	81
<b>9. Le forme di governo della sostenibilità: una proposta operativa per le PMI</b> di <i>Elena Vanni e Maurizio Morini</i>	85
<b>10. Governance della sostenibilità e stakeholder management: il caso IREN</b> di <i>Selina Xerra</i>	91

### Parte terza

#### La governance della sostenibilità e le competenze di sostenibilità

<b>11. La gestione della sostenibilità: tra competenze specifiche e trasversali</b> di <i>Sonia Belloli</i>	97
<b>12. Le nuove competenze di sostenibilità alla sfida della governance</b> di <i>Paolo Cerino</i>	101
<b>13. Le persone, le competenze e la cultura per orientare i processi decisionali</b> di <i>Giulio Graziani</i>	107
<b>14. Le competenze di sostenibilità nelle aziende quotate</b> di <i>Carlo Paris</i>	111
<b>15. Sostenibilità e competenze: il ruolo del sustainability manager</b> di <i>Claudia Strasserra</i>	115
<b>Bibliografia</b>	119
<b>Indice delle Figure</b>	127
<b>Indice delle Tabelle</b>	128

# Prefazione

di *Marisa Parmigiani\**

Trasformare il modo di fare impresa è una delle grandi sfide del XXI secolo. Molteplici sono infatti gli individui, gli organismi e le istituzioni che hanno più volte ribadito la necessità di cambiare l'attuale sistema economico, mettendo in discussione l'operato dell'impresa e il ruolo che essa deve o dovrebbe avere nella società. Un primo esempio è Larry Fink, il CEO della società di investimento BlackRock, il quale ha più volte enfatizzato l'importanza della «decarbonizzazione dell'economia globale», affermando che «ogni azienda e ogni settore saranno trasformati dalla transizione verso un mondo a emissioni zero». Anche Papa Francesco ha più volte ricordato la necessità di far fronte all'emergenza climatica e prendersi cura del creato correggendo l'attuale modo di fare impresa. Un altro soggetto che ha riconosciuto la necessità di modernizzare sistematicamente l'economia è la Commissione Europea. Sotto la guida della presidente Ursula von der Leyen, la Commissione ha infatti adottato un ambizioso programma volto a conseguire entro il 2030 gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). L'enfasi attorno alla necessità di trasformare l'attuale sistema economico è stata posta anche dai CEO di oltre 200 aziende multinazionali. Questi ultimi, sotto la veste del World Business Council for Sustainable Development, hanno rivisto la Vision 2050 delineando nove percorsi per guidare le imprese verso gli SDGs: energia; trasporti e mobilità; spazi per vivere; prodotti e materiali; prodotti e servizi finanziari; connettività; salute e benessere; acqua e servizi igienico-sanitari; prodotti alimentari. Da ultimo, risulta meritevole di menzione l'attenzione posta nei confronti della sostenibilità dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana. Infatti, nel rivedere il testo del codice di Corporate Governance, il Comitato ha introdotto per la prima volta il concetto di «successo sostenibile» allo scopo di spiegare il

---

\* Marisa Parmigiani è Presidente di Sustainability Makers e Head of Sustainability & Stakeholder Management presso Gruppo Unipol.



ruolo che dovrebbe avere l'organo di amministrazione. Secondo la versione aggiornata del Codice l'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile, promuovendo, nelle forme più opportune, il dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti.

Tali prese di posizione hanno, a mio avviso, spinto diverse realtà organizzative, e in particolar modo coloro che ricoprono ruoli apicali, a considerare le questioni sociali e ambientali nei propri processi decisionali. Dal momento che diverse sono le possibili soluzioni, risulta importante chiedersi quale sia oggi il modo con cui le aziende governano e gestiscono gli aspetti sociali e ambientali. Come si avrà modo di comprendere all'interno del presente volume, il tema in questione non riguarda solamente aspetti di governance (ruolo del Consiglio di Amministrazione e dei comitati endo-consiliari), ma anche il management (ruolo del manager della sostenibilità e del comitato manageriale di sostenibilità). Come si sono organizzate internamente le strutture di governance e gestione per integrare gli aspetti sociali e ambientali? Quale approccio caratterizza le principali aziende italiane ed europee? L'idea di realizzare questo libro nasce sia dalla necessità di fornire una risposta a tali domande sia dalla necessità di dar voce a coloro che a vario titolo si dedicano ogni giorno alla definizione, realizzazione e monitoraggio di strategie e progetti di sostenibilità. Essendo proprio questi ultimi coloro che «si sporcano le mani» dei colori della sostenibilità nel tentativo di guidare l'azienda verso il raggiungimento degli SDGs, ritengo di fondamentale importanza portare alla luce i loro pensieri e le loro esperienze.

Come le aziende possono fare la differenza e accelerare il percorso verso lo sviluppo sostenibile? Senza anticipare quanto illustrato nei capitoli del volume, mi limito a ricordare due elementi che mi stanno a cuore da diverso tempo e che trovano conferma nel libro. Innanzitutto, le aziende devono dotarsi di *competenze*. Queste ultime permettono di poter prendere quotidianamente decisioni e portare a un reale cambiamento all'interno delle strutture di governance e gestione. Tali competenze devono essere proprie di tutti coloro che si occupano di definire, implementare o governare politiche e iniziative di sostenibilità. Un secondo elemento necessario per maturare una maggiore consapevolezza attorno a quelli che sono gli impatti derivanti dall'attività aziendale è il *dialogo*. Penso, infatti, sia strettamente necessario avviare e mantenere un dialogo fra l'azienda e i suoi stakeholder. Ma non solo. Solitamente si pensa che siano i manager e i loro collaboratori a doversi occupare delle attività di stakeholder engagement. In realtà, ritengo che un ruolo sempre più attivo debbano averlo anche coloro che ricoprono figure apicali in azienda. Solo grazie al dialogo tra coloro che si occupano di amministrare la società e stakeholder sarà infatti possibile prendere decisioni coerenti con le diverse aspettative che convergono sull'impresa.

# Introduzione

di *Matteo Pedrini\** e *Fulvio Rossi\*\**

La presenza di aspetti sociali e ambientali nei sistemi di corporate governance di un'azienda (o di un gruppo) è sempre più riconosciuta come lo spartiacque tra le organizzazioni che fanno della sostenibilità un elemento imprescindibile del proprio modello di impresa e quelle che vi si avvicinano con una prospettiva orientata in prevalenza alla comunicazione esterna. L'integrazione della sostenibilità nei sistemi di corporate governance porta a definire (e spesso creare *ex novo*) organi, regole e processi che mettano l'azienda in condizione di gestire in modo efficace il proprio impatto sociale e ambientale, abilitando la capacità di intercettare e analizzare le opportunità e i rischi connessi con le tendenze sociali e attivare i processi decisionali necessari per allineare l'operato aziendale a tali trend.

Sebbene sia ormai comunemente riconosciuto il forte nesso tra le tematiche socio-ambientali e la corporate governance (a riguardo si pensi alla recente affermazione dell'acronimo ESG - Environmental, Social and Governance), ancora oggi rimane un alone di incertezza attorno a quali modelli di corporate governance siano capaci di promuovere in modo efficace l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nei processi decisionali aziendali. Vista la crucialità dell'evoluzione dei sistemi di corporate governance verso la sostenibilità e la constatazione di una cronica mancanza di dati e indicazioni a riguardo, l'associazione Sustainability Makers ha avviato nel 2013 un osservatorio periodico attorno alle dinamiche di integrazione degli aspetti sociali e ambientali nei si-

---

\* Matteo Pedrini è professore ordinario di Corporate strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, vice-direttore di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società, e Direttore scientifico di Sustainability Makers.

\*\* Fulvio Rossi è Past-president di Sustainability Makers e opera come consulente e advisor di diverse organizzazioni in tema di corporate sustainability.

stemi di corporate governance. Grazie a tale osservatorio l'associazione ha condotto nel tempo – in collaborazione con Assonime e ALTIS-Università Cattolica – diverse ricerche attorno alle modalità con cui le principali aziende italiane (ed europee) hanno progressivamente portato la sostenibilità ad essere parte integrante dei sistemi preposti all'indirizzo strategico e al controllo dell'operato del management. Nelle prime rilevazioni l'osservatorio era orientato a capire *se* le aziende stessero intraprendendo un cammino verso l'inclusione di aspetti sociali e ambientali nei propri sistemi di corporate governance. Successivamente, con l'introduzione di obblighi di rendicontazione delle tematiche non finanziarie e la progressiva inclusione della sostenibilità nelle recenti revisioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate, l'osservatorio ha progressivamente spostato l'attenzione dal *se* al *come* avvenga l'integrazione in parola. Si è infatti assistito a un'accelerazione dell'impegno delle aziende attorno all'integrazione delle tematiche sociali e ambientali nei sistemi di governance, ma in assenza di modelli consolidati ed affermati. Il risultato è stato una varietà di tentativi e il proliferare di differenti modelli e soluzioni. I tentativi aziendali di integrazione della sostenibilità nella corporate governance differiscono sia in termini di complessivo approccio alla sostenibilità – con aziende che interpretano la sostenibilità come un rischio da gestire e altre come ingrediente per la creazione di valore – sia in termini di organi decisionali coinvolti – con aziende che prevedono responsabilità collegiali del Consiglio di Amministrazione e altre che identificano specifiche deleghe a riguardo. Questa varietà di approcci e soluzioni, sebbene sia il positivo segnale di un sostanziale avvicinamento ai temi sociali e ambientali da parte delle aziende, solleva la domanda attorno a quali, tra le varie soluzioni di corporate governance implementate, siano quelle che meglio di altre permettono un'efficace gestione della sostenibilità. Il presente volume non ha l'ambizione di fornire una risposta a tale quesito – sempre che una risposta universale possa essere identificata per tutte le aziende – ma intende favorire un'aperta discussione attorno agli elementi che permettono di rendere la corporate governance uno strumento di supporto alla gestione efficace.

Inoltre, questa pubblicazione intende contribuire al dibattito attorno all'integrazione della sostenibilità nei sistemi di corporate governance contestualizzando la discussione rispetto al più ampio tema della definizione ed implementazione di strategie di sostenibilità, che non può (e non deve) essere confinato alla definizione ed allocazione delle responsabilità per la sostenibilità in capo ai vertici aziendali. L'efficacia del sistema di corporate governance non deriva esclusivamente dalla collocazione delle responsabilità in capo all'organo corretto, ma dipende ampiamente dalla qualità delle informazioni che alimentano il processo decisionale, dalla capacità di analizzare e interpretare tali informazioni da parte dei membri dell'organo decisionale e dalla capacità di implementare le politiche identificate. L'effettiva capacità di un sistema di corporate

governance di gestire le tematiche sociali e ambientali è strettamente connessa alla capacità dell'azienda di rendere strutturale e continuativo il dialogo con i propri stakeholder (così da assicurare un corretto flusso di informazioni verso l'organo decisionale), alla presenza di competenze di sostenibilità all'interno dell'organo decisionale identificato (così da garantire la possibilità di analizzare ed interpretare adeguatamente gli input ricevuti) e di sistemi di incentivazione che includano aspetti sociali e ambientali (così da allineare il comportamento della struttura amministrativa alle politiche identificate). In aggiunta, l'efficacia delle decisioni sviluppate dal vertice aziendale dipende dalla capacità di assicurare un adeguato raccordo tra i sistemi di corporate governance, tipicamente dedicati alla definizione di strategie e al monitoraggio dei risultati, e i processi di gestione aziendale, tipicamente affidati alla struttura manageriale e, nello specifico caso, solitamente coordinati dal sustainability manager.

La necessità di estendere i ragionamenti attorno alla corporate governance, alle dinamiche di stakeholder management, alle competenze di sostenibilità, ai sistemi di incentivazione e alla struttura manageriale è l'elemento centrale del presente volume. Senza questa differente prospettiva il rischio sottinteso è la creazione di sistemi di corporate governance che, anche se formalmente ineccepibili, rischiano di non presentare la necessaria efficacia. Senza un sistema di stakeholder management, senza adeguate competenze e strutturati sistemi di incentivazione, le politiche di sostenibilità sviluppate dall'organo di governo rischiano infatti di rimanere lettera morta, con il rischio di fallire nella parte più critica: l'implementazione. Ad oggi si osserva una sostanziale mancanza di chiarezza attorno alle competenze di sostenibilità dei vertici aziendali e alla modalità con cui le aziende strutturano il proprio dialogo con gli stakeholder. Per tale ragione, intendiamo focalizzare il dibattito attorno alle tematiche in parola.

Da una parte la necessità di instaurare un dialogo continuativo e multidirezionale con gli stakeholder è ampiamente identificata come un elemento capace di permettere alle tematiche connesse alla sostenibilità di esplodere appieno le proprie potenzialità: per esempio, il Codice di Corporate Governance del 2020 prevede che il Consiglio di Amministrazione promuova il dialogo con gli stakeholder rilevanti come parte integrante dell'obiettivo primario di perseguire il successo sostenibile della società. Ma allo stesso tempo l'implementazione di un sistema capace di raccogliere e analizzare le attese degli stakeholder presenta significative difficoltà di implementazione. Nel tentativo di sviluppare un sistema di gestione delle relazioni con gli stakeholder i manager si trovano infatti a confrontarsi con alcune domande di non immediata risposta. Quali sono gli stakeholder con cui intrattenere un dialogo continuativo? Quale unità organizzativa deve intrattenere le relazioni con gli stakeholder? Come assicurare un'effettiva rappresentatività degli interlocutori rispetto agli stakeholder di riferi-

mento? Come comporre interessi e aspettative divergenti? Come far sì che le informazioni raccolte siano integrate nei processi decisionali? Queste sono alcune delle domande con cui è necessario confrontarsi nel momento in cui si intende estendere il sistema di corporate governance secondo una prospettiva multi-stakeholder.

Un secondo elemento è l'identificazione delle competenze di sostenibilità necessarie nell'organo preposto a definire le strategie di sostenibilità. L'attribuzione delle responsabilità attorno agli aspetti sociali e ambientali ai vertici aziendali (indipendentemente dall'attribuzione collegiale al C.d.A., a comitati endoconsiliari o a delegati) solleva il problema delle competenze dei singoli rispetto alle nuove responsabilità, competenze peraltro necessariamente variabili in relazione al settore e alla materialità delle diverse tematiche. Non è possibile assumere a priori, infatti, che a fronte dell'assegnazione di responsabilità attorno alla sostenibilità i vertici aziendali dispongano di specifiche competenze per includere tali tematiche nel proprio ruolo. Allo stesso tempo non sarebbe utile pretendere che i membri del Consiglio di Amministrazione divengano tutti esperti di sostenibilità. Ancora, non è ipotizzabile che un C.d.A. debba essere necessariamente rivisto nella sua composizione perché non dispone delle competenze attorno alla sostenibilità. Sebbene quindi ci sia consenso attorno alla necessità di una presenza di competenze di sostenibilità negli organi decisionali, nuovamente rimangono senza risposta alcune domande chiave che permettono di portare il dibattito a un livello di maggiore dettaglio. È opportuno includere nell'organo di governo un esperto delle tematiche socio-ambientali? È opportuno comporre le competenze di sostenibilità in funzione del settore di attività dell'azienda? Come devono essere distribuite le competenze di sostenibilità tra gli organi di governo e la struttura manageriale? Come sviluppare un insieme condiviso di competenze di sostenibilità? Quali sono le competenze di sostenibilità specifiche del settore che è opportuno prevedere e sviluppare?

Per contribuire in modo efficace al dibattito attorno all'integrazione della sostenibilità nei sistemi di corporate governance il volume è strutturato in tre parti. Nella prima parte verrà illustrato un modello teorico di riferimento utile a mappare i differenti approcci attorno alla sostenibilità e identificare le variabili necessarie ad assicurare l'efficacia di un sistema di corporate governance. A fronte di due possibili approcci (gestione del rischio e creazione di valore), nel corso del testo verranno discusse le differenti configurazioni assunte dal sistema di gestione della sostenibilità. Successivamente verranno presentati i principali riferimenti teorici su questi temi corredati dai risultati delle ricerche condotte nell'ambito dell'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità da parte di Sustainability Makers in modo da poter apprezzare quali siano le principali scelte svolte dalle aziende italiane ed europee e presentare un insieme di dati utili

a un dialogo consapevole e informato attorno alle differenti opzioni a disposizione di un'azienda per muoversi verso l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella governance e gestione aziendale.

Il volume prosegue con due parti dedicate a raccogliere le riflessioni dei professionisti della sostenibilità attorno a due aree tematiche cruciali per lo sviluppo dei sistemi: il nesso tra forme di corporate governance e stakeholder management e le competenze di sostenibilità in azienda.

L'impostazione del libro evidenzia come l'intento sia di favorire un dibattito e un confronto. Per tale ragione non vuole giungere alla definizione di conclusioni o, come precedentemente illustrato, identificare il modello ottimale di integrazione degli aspetti sociali e ambientali. Si vuole, invece, mettere al servizio dei professionisti della sostenibilità e di coloro che si avvicinano al tema della governance della sostenibilità uno strumento che possa permettere loro di comprendere quali siano le principali scelte in gioco, quali le loro implicazioni e quali gli elementi di particolare interesse. È quindi doveroso un vivo ringraziamento a tutti i professionisti che hanno contribuito alla realizzazione del presente volume e a tutti coloro che vorranno prendere parte al dibattito che da esso potrà scaturire.



**Parte prima**

**Teoria ed evidenze empiriche**





# 1. La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti

di *Maria Cristina Zaccone\**, *Marco Minciullo\*\** e *Matteo Pedrini\*\*\**

## Introduzione

Avvicinarsi alle tematiche di governance e gestione della sostenibilità significa addentrarsi nell'analisi di quell'insieme di organi, regole e processi che permettono ad un'azienda di definire, realizzare e monitorare politiche a favore dell'ambiente naturale e della società. Il rischio nell'interessarsi a questi temi è di partire da posizioni preconcepite e cadere in un'eccessiva semplificazione – e in alcuni casi banalizzazione – della complessità che caratterizza questa tematica. È infatti riduttivo pensare che tutte le aziende abbiano interesse a dotarsi di organi, regole e processi a riguardo della sostenibilità, così come è semplicistico pensare che le aziende impegnate attorno a queste tematiche interpretino allo stesso modo il percorso in questa direzione.

Per potersi avvicinare a una piena comprensione dei modelli di corporate governance e di gestione della sostenibilità è indispensabile identificare come punto di partenza il *purpose* di un'organizzazione. È infatti dalla ragion d'essere di un'organizzazione che discende il ruolo attribuito agli aspetti sociali e ambientali e, conseguentemente, la forma assunta dal sistema di governance e gestione della sostenibilità.

---

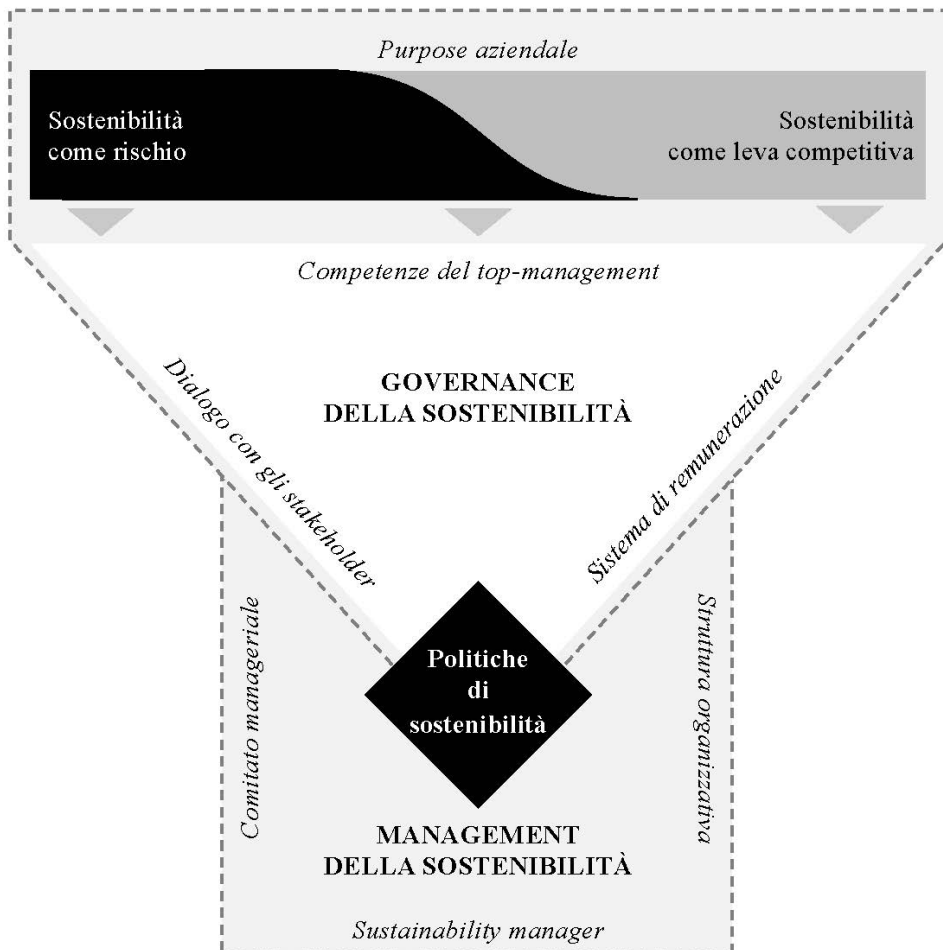
\* Maria Cristina Zaccone è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ricercatrice per ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società e Sustainability Makers.

\*\* Marco Minciullo è ricercatore di Strategia Aziendale presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e ricercatore presso ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società.

\*\*\* Matteo Pedrini è professore ordinario di Corporate strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, vicedirettore di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società, e Direttore scientifico di Sustainability Makers.

Partendo da tale considerazione, in questo capitolo verranno discussi i sistemi di governance e gestione che permettono l'assunzione di decisioni attorno alla sostenibilità e le soluzioni organizzative che permettono la loro implementazione. A questo scopo verrà descritto il modello emerso dalle evidenze empiriche raccolte negli ultimi anni grazie alle attività di ricerca scientifica condotte all'interno dell'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità, promosso da Sustainability Makers (ex CSR Manager Network) e da ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. La Figura 1 offre un quadro d'insieme del modello teorico, le cui componenti saranno descritte in dettaglio nei paragrafi successivi.

**Figura 1. Il modello della governance e gestione della sostenibilità**



Come emerge dalla Figura 1, la governance e la gestione della sostenibilità rappresentano un sistema articolato che raccoglie e connette tra loro differenti livelli. Il punto di partenza è, come anticipato, quello legato al *purpose* aziendale, da cui discende l'orientamento dell'organizzazione attorno alla sostenibilità. In funzione di quale sia il ruolo che un'impresa vuole rivestire all'interno della società discenderanno due approcci – potenzialmente complementari – attorno alla sostenibilità in azienda: un primo approccio porta a interpretare gli aspetti sociali e ambientali come una componente dei rischi aziendali da gestire e monitorare, mentre un secondo identifica nella sostenibilità una leva caratterizzante il business model dell'azienda e, quindi, una dimensione capace di influire positivamente sulla sua competitività. Il primo livello è quello relativo alla governance della sostenibilità, ossia l'insieme di organi e processi che permettono ad un'azienda di definire e monitorare le politiche relative ai temi socio-ambientali. Ad un secondo livello si collocano le politiche di sostenibilità, ossia quell'insieme di obiettivi, regole e iniziative definite dall'impresa per il soddisfacimento delle aspettative socio-ambientali dei diversi stakeholder aziendali. Il terzo livello è costituito dal management della sostenibilità, ossia l'insieme di strutture e processi organizzativi in grado di realizzare o supportare le attività operative legate agli obiettivi di sostenibilità. Nei successivi paragrafi vengono approfonditi gli aspetti caratterizzanti ciascun livello del modello, descrivendone le caratteristiche e le reciproche relazioni. In un secondo momento vengono portate alla luce le differenti configurazioni che tali variabili possono assumere a seconda del *purpose* stabilito dal vertice aziendale nei confronti della sostenibilità. Infine, vengono poste in evidenza alcune importanti riflessioni attorno al legame esistente fra la modalità di integrazione della sostenibilità nei sistemi di governance e gestione e la creazione di valore nel lungo periodo.

### **Verso un modello emergente**

Come accennato in precedenza, sono diverse le modalità con cui le aziende integrano le questioni sociali e ambientali nei sistemi di governance e gestione aziendale. Tuttavia, per comprendere a fondo tale fenomeno è necessario partire dal concetto di *purpose* aziendale. Il *purpose* stabilito dal vertice, ossia da Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) e Amministratore Delegato (A.D.), coincide con la ragion d'essere derivante dall'attività d'impresa. È proprio da quest'ultima che emerge il ruolo attribuito dall'azienda agli aspetti sociali e ambientali e, conseguentemente, l'approccio aziendale nei confronti della sostenibilità. Fatta salva l'eterogeneità caratterizzante il contesto italiano, dall'Osservatorio sono emersi due approcci principali: da un lato vi sono aziende in cui la sostenibilità è interpretata come un insieme di rischi socio-ambientali da monitorare e

gestire nel corso del tempo («sostenibilità come rischio»), dall'altro lato abbiamo una configurazione in cui il vertice aziendale considera la sostenibilità come un'opportunità competitiva da cogliere e da integrare nelle strategie di sviluppo dell'impresa («sostenibilità come leva competitiva»). Tipicamente, nel primo caso il vertice definisce politiche e iniziative di sostenibilità piuttosto conservative, volte a ridurre la probabilità di accadimento di un determinato evento negativo – ambientale, sociale o di governance – e l'entità dell'evento stesso. Nel secondo caso, invece, il vertice considera la sostenibilità come parte integrante della strategia d'impresa, e pertanto definisce strategie e politiche aziendali allo scopo di creare valore condiviso, facendo leva sui temi percepiti come rilevanti non solo dall'azienda ma anche dagli stakeholder aziendali. I due approcci fin qui descritti non sono validi in assoluto, ma rappresentano le estremità di un *continuum* all'interno del quale si inserisce una molteplicità di gradi intermedi e di intensità differenti. Tuttavia, per favorire una maggiore comprensione dell'importanza che il *purpose* ha nei confronti di tutte le componenti del modello, nel presente capitolo verranno prese in considerazione le estremità del *continuum* e non i livelli intermedi.

Come già accennato, il *purpose* aziendale è fondamentale poiché influenza tre macro-variabili che danno sostanza all'approccio di un'azienda verso la sostenibilità: (i) la governance della sostenibilità; (ii) le politiche di sostenibilità; (iii) il management della sostenibilità. Con il termine «governance della sostenibilità» ci riferiamo al sistema di strutture, organi e meccanismi di governo in grado di regolare e orientare il processo decisionale del vertice aziendale verso temi di sostenibilità. Tali meccanismi di governance sono sostanzialmente quattro: (a) le forme di governance della sostenibilità; (b) le competenze di sostenibilità del vertice aziendale; (c) il dialogo con gli stakeholder aziendali; (d) gli schemi di incentivazione del vertice aziendale. Le «politiche di sostenibilità» indicano l'insieme di obiettivi, regole e iniziative definite da un'azienda per dare forma al proprio impegno e soddisfare le aspettative dei diversi stakeholder aziendali. Tali aspettative possono avere varia natura ma sono universalmente raggruppate in aspettative di natura economica, sociale o ambientale. Infine, per «management della sostenibilità» si intende il sistema di strutture e processi organizzativi che «traducono» a livello gestionale le politiche di sostenibilità stabilite dal vertice aziendale. Ciò viene reso possibile grazie al contributo di tre elementi della struttura organizzativa: (a) il sustainability manager; (b) la funzione organizzativa dedicata alla sostenibilità; (c) il comitato manageriale di sostenibilità.

I prossimi paragrafi mettono in evidenza le differenti configurazioni che possono assumere le macro-variabili appena descritte a seconda del *purpose* adottato dal vertice aziendale. La Tabella 1 offre a tale scopo una visione sinottica delle differenti configurazioni.

**Tabella 1. Governance e gestione della sostenibilità**

	<i>Purpose</i>	
	Sostenibilità come rischio	Sostenibilità come leva competitiva
<b>I. GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ</b>		
<i>A. Forme di governance</i>		
<b>Delega per la sostenibilità</b>	Supervisione del C.d.A. o delega al Comitato Controllo e Rischi	Delega a un Comitato Sostenibilità
<i>B. Competenze del vertice</i>		
<b>Acquisizione</b>	Incidentale	Consapevole (criterio di selezione)
<b>Diffusione</b>	Limitata	Estesa
<b>Sviluppo (programmi di <i>induction</i>)</b>	Sporadici	Frequenti
<i>C. Dialogo con gli stakeholder</i>		
<b>Focalizzazione</b>	Ascolto	Dialogo e co-creazione
<b>Perimetro</b>	Stakeholder principali	Stakeholder principali e secondari
<b>Tematiche</b>	Priorità di rendicontazione Elementi di insoddisfazione Aspettative emergenti	Priorità strategiche Nuove opportunità Possibilità di innovazione
<b>Esempi di strumenti</b>	Interviste e questionari	Focus group e workshops
<i>D. Sistema di incentivazione</i>		
<b>Focalizzazione</b>	Obiettivi prevalentemente economico-finanziari	Bilanciamento tra obiettivi sociali, economici e finanziari
<b>Obiettivi socio-ambientali</b>	Qualitativi	Quantitativi
<b>Prospettiva temporale</b>	Breve periodo	Medio-lungo periodo
<b>Peso degli aspetti socio-ambientali</b>	Limitato	Moderato-Medio
<b>II. POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ</b>		
<b>Focalizzazione</b>	Procedure <i>risk-based</i>	Opportunità di crescita
<b>Approccio</b>	<i>Benchmarking</i>	Ideazione
<b>Nesso con la creazione di valore</b>	Limitato	Rilevante
<b>III. MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ</b>		
<i>A. Comitato manageriale</i>		
<b>Focalizzazione</b>	Valutazione <i>ex post</i>	Valutazione <i>ex ante</i> ed <i>ex post</i>
<b>Coinvolgimento del top management</b>	Nessuno	A.D. o altri top manager
<b>Frequenza degli incontri</b>	Sporadica	Intensa
<i>B. Funzione organizzativa</i>		
<b>Focalizzazione</b>	Raccolta dati e rendicontazione Risposta alle richieste esterne	Pianificazione e coordinamento Identificazione trend di innovazione
<b>Dimensione dell'unità di sostenibilità</b>	Ridotta	Ampla
<b>Dipendenza funzionale</b>	CFO o <i>internal audit</i>	CEO o DG
<i>C. Sustainability manager</i>		
<b>Focalizzazione</b>	Rendicontazione Compliance e standards	Definizione delle priorità strategiche socio-ambientali Realizzazione di «progetti di punta»
<b>Collaborazione con altre funzioni</b>	Limitata alla rendicontazione	Estesa e frequente
<b>Interazione con il top management</b>	Saltuaria	Continuativa

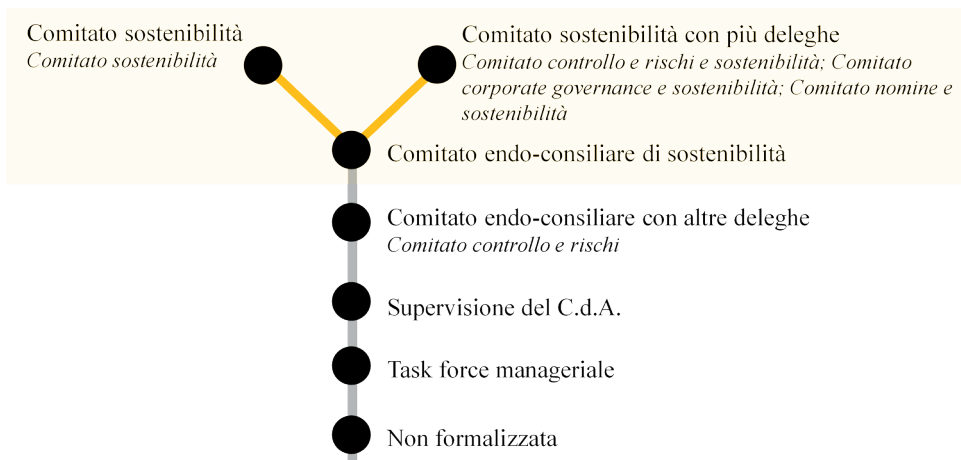
## La governance della sostenibilità

All'interno di questo paragrafo vengono messe in evidenza le differenti configurazioni che possono assumere a seconda del *purpose* aziendale le macro-variabili della governance della sostenibilità.

### A. Le forme di governo

Per analizzare la «governance della sostenibilità» in prima battuta è utile prendere in rassegna le specifiche forme di governo della sostenibilità che possono essere adottate dalle imprese. Pur non essendo disponibile a oggi una classificazione universalmente valida, è possibile evidenziare le forme di governo comunemente adottate da molte imprese a livello globale, soprattutto di grandi dimensioni e/o quotate. La classificazione delle forme di governance adottata dall'Osservatorio (Minciullo, 2019) è riassunta nella Figura 2.

**Figura 2. Le forme di governance della sostenibilità**



In base a tale classificazione, le aziende possono decidere di non coinvolgere il C.d.A., delegando la gestione dei temi della sostenibilità a livello manageriale, come vedremo in seguito. Si ha poi la forma della «Supervisione del C.d.A.», che prevede che il C.d.A. sovrintenda in forma collegiale alle tematiche di sostenibilità, ma senza un'indicazione specifica dell'oggetto di tale supervisione. Un coinvolgimento più intenso del C.d.A. si verifica, invece, quando la sostenibilità viene gestita dai comitati endo-consiliari. Secondo la forma denominata «Comitato con altra delega» un comitato preesistente con deleghe già in essere (per esempio, Comitato Controllo e Rischi) si occupa delle tematiche di sostenibilità

solo per gli aspetti attinenti alle stesse deleghe. Si può parlare di «Comitato di sostenibilità» quando la delega alle tematiche di sostenibilità viene formalmente attribuita a un comitato apposito, la cui denominazione fa esplicito riferimento alla sostenibilità. In questo caso il comitato può occuparsi esclusivamente di sostenibilità o associare anche altre deleghe. Le forme di governance variano in base al *purpose*, in quanto le aziende che interpretano la sostenibilità come un rischio da gestire e monitorare prediligono assegnare i temi socio-ambientali a una generica supervisione del C.d.A. oppure delegarli a un comitato esistente (solitamente il Comitato Controllo e Rischi). Se, al contrario, i vertici percepiscono la sostenibilità come un'opportunità di sviluppo per l'impresa, la forma di governo preferita sarà quella che prevede la creazione all'interno del C.d.A. di un comitato con deleghe specifiche alla sostenibilità. La presenza di un comitato dedicato fa sì che vi sia in C.d.A. un gruppo ristretto di persone la cui attenzione è riposta specificamente sui temi sociali e ambientali. Un approccio mirato offre una visione completa su tutti i temi, aprendo molteplici opportunità di integrazione della sostenibilità nelle diverse aree della catena del valore aziendale. Ciò è dimostrato dalla crescita dei comitati endo-consiliari che associano le deleghe in tema di sostenibilità a quelle relative agli scenari e alla pianificazione strategica (es. Comitato Strategia e Sostenibilità, Comitato Scenari e Sostenibilità). Le diverse forme di governo della sostenibilità fin qui descritte non sono sempre alternative. Un numero crescente di aziende, infatti, associa oggi diverse forme di governo, ripartendo le deleghe sulla sostenibilità tra due comitati endo-consiliari (es. Comitato Controllo e Rischi e Comitato Strategia e Sostenibilità) o a un comitato endo-consiliare supportato da una task force manageriale.

### *B. Le competenze del vertice*

La presenza in C.d.A. di consiglieri con competenze ed esperienze in tema di sostenibilità è un aspetto cruciale per governare in modo efficace gli aspetti sociali e ambientali legati al business. Ad oggi non esistono definizioni univoche e generalizzabili delle «competenze di sostenibilità», ma dalle ricerche condotte finora sono emersi alcuni fattori che le aziende prediligono per riconoscere tali competenze di sostenibilità. Questi fattori includono l'esperienza professionale sviluppata attorno ai temi di sostenibilità, la formazione specifica su temi socio-ambientali, le competenze tecnico-scientifiche e le esperienze in settori legati allo sviluppo sostenibile. Tali competenze vengono acquisite, diffuse e sviluppate dalle aziende in modo diverso a seconda del *purpose* stabilito dal vertice aziendale. Nelle aziende in cui il vertice aziendale considera la sostenibilità come un rischio da gestire e monitorare, tipicamente si osserva una limitata diffusione delle competenze di sostenibilità tra i membri del board, e l'introduzione di tali competenze, se avviene, è incidentale e non pienamente consapevole. Possono



essere, infatti, presenti in C.d.A. esponenti che hanno in precedenza avuto modo di occuparsi di questioni legate alla sostenibilità, ma in modo temporaneo o indiretto, e che hanno principalmente competenze in altri ambiti, quali per esempio la gestione dei rischi. Inoltre, poiché la prevalente attenzione è attorno ai rischi, in queste aziende le iniziative di *induction* per integrare le competenze di sostenibilità sono eventi sporadici e non strutturati. Viceversa, nelle aziende in cui il vertice considera la sostenibilità una leva competitiva c'è una maggiore consapevolezza dell'importanza degli aspetti socio-ambientali per il successo strategico dell'impresa e, di conseguenza, dell'esigenza di integrare nello *skill mix* di competenze del C.d.A. anche competenze di sostenibilità. Tipicamente tali aziende introducono nei processi di selezione dei membri del C.d.A. criteri connessi alle competenze sociali e ambientali. Coerentemente, in queste aziende, sono presenti più consiglieri con competenze di sostenibilità (almeno due o tre in media) e sono previsti programmi di *induction* periodici. Tali programmi di *induction* vengono offerti sin dall'insediamento del C.d.A., per uniformare le conoscenze di base in tema di sostenibilità tra tutti i consiglieri e consentire loro di familiarizzare in tempi rapidi con le tematiche di sostenibilità emergenti.

### *C. Il dialogo con gli stakeholder*

Un'altra componente del sistema di governance di sostenibilità è il dialogo con gli stakeholder, espressione del modo in cui un'azienda considera le attese di tutti i soggetti coinvolti nelle proprie attività e del modo in cui sceglie di relazionarsi con essi. Tale dialogo è cruciale per identificare, comprendere e integrare a pieno le esigenze dei diversi interlocutori con cui l'azienda si interfaccia. Il *purpose* stabilito nei confronti della sostenibilità influenza anche le modalità di dialogo. I vertici aziendali che considerano la sostenibilità come un rischio da gestire e monitorare si dedicano solo alle attività di ascolto, al fine di comprendere le priorità di rendicontazione, le aspettative emergenti ed eventuali elementi di insoddisfazione degli stakeholder primari. Gli strumenti di dialogo adottati a tale scopo più di frequente sono le interviste e i questionari. I vertici aziendali che considerano la sostenibilità come leva competitiva sono invece soliti realizzare non solo attività di ascolto, ma anche di dialogo e co-creazione. Queste iniziative vengono attivate coinvolgendo non solo gli stakeholder primari ma anche quelli secondari, allo scopo di identificare le priorità strategiche condivise tra azienda e stakeholder e per sviluppare nuove opportunità di creazione di valore e di innovazione. In questo caso gli strumenti per lo più adottati dalle aziende sono i workshop e i focus group, che facilitano lo scambio di idee e punti di vista.

#### *D. Il sistema di incentivazione*

L'ultimo elemento caratterizzante la governance della sostenibilità è costituito dagli schemi di incentivazione che legano parte della componente variabile della remunerazione dei vertici aziendali al raggiungimento di determinati obiettivi socio-ambientali. Questo strumento permette di allineare gli interessi di C.d.A. e A.D. a quelli dell'impresa e dei suoi stakeholder. Gli schemi di incentivazione, come già visto per gli altri elementi, variano in base al *purpose*. Le aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da monitorare e gestire implementano schemi di incentivazione legati prevalentemente a indicatori di natura economico-finanziaria. Se presenti, gli obiettivi di sostenibilità non vengono esplicitati quantitativamente, ma solo a livello qualitativo, hanno un orizzonte di breve termine e un peso relativo decisamente inferiore rispetto agli obiettivi economico-finanziari. Le aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva, invece, inseriscono più frequentemente negli schemi di incentivazione obiettivi sociali e ambientali, cercando un bilanciamento con gli obiettivi di natura finanziaria. Inoltre, dal momento che la creazione di valore attraverso la sostenibilità richiede intrinsecamente una prospettiva di medio-lungo periodo, tali aziende prediligono schemi di incentivazione aventi una prospettiva temporale di medio-lungo termine, e sono solite indicare parametri quantitativi ben definiti, misurabili e verificabili, con un peso medio o moderato.

#### **Le politiche di sostenibilità aziendali**

Le politiche di sostenibilità sono il risultato del processo decisionale del vertice aziendale in merito ai temi socio-ambientali. Tali politiche variano in modo significativo in base a come il *purpose* aziendale considera la sostenibilità. Nelle aziende in cui la sostenibilità viene percepita come un rischio da gestire le politiche di sostenibilità cercano di anticipare l'evoluzione degli scenari futuri e gli impatti delle principali tendenze sociali, ambientali ed economiche, stabilendo obiettivi e procedure *risk-based*. Tipicamente tali aziende avviano politiche e pratiche di sostenibilità orientate principalmente alla *compliance*, oppure si ispirano alle azioni messe in atto dai competitor, anche se questo approccio consente di creare valore per l'azienda in modo limitato. Le aziende che invece considerano la sostenibilità come leva competitiva definiscono politiche e piani di sostenibilità coerenti con il piano strategico, finalizzate ad armonizzare gli obiettivi di competitività ed economicità con quelli di sostenibilità. In questi casi le aziende non si limitano a imitare le politiche e pratiche socio-ambientali tipiche del settore in cui operano, ma sono impegnate nell'ideazione e realizzazione di piani di sostenibilità fortemente integrati con il core business dell'azienda e in grado di creare valore in misura rilevante.

## Il management della sostenibilità

All'interno di questo paragrafo approfondiamo il livello «management della sostenibilità», descrivendo le tre variabili ad esso associate: (a) il comitato manageriale di sostenibilità; (b) la funzione organizzativa dedicata alla sostenibilità; (c) il sustainability manager. Anche in questo caso vengono messe in evidenza le possibili configurazioni che tali elementi possono assumere a seconda del *purpose* stabilito dal vertice aziendale in riferimento alla sostenibilità.

### A. Il comitato manageriale

Il comitato manageriale di sostenibilità, altrimenti detto «task force di sostenibilità», è un comitato inter-funzionale che riunisce i manager di diverse aree funzionali allo scopo di coordinare le attività di sostenibilità che coinvolgono più funzioni aziendali e gestirne le implicazioni. Nelle aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da gestire, la presenza di tale struttura organizzativa non è molto frequente. Se presente, il comitato non vede la presenza dell'A.D. né di membri del C.d.A., ma solo di responsabili di funzione e/o divisione, e si riunisce sporadicamente. In questi casi il comitato valuta a posteriori i risultati derivanti dalle politiche di sostenibilità realizzate, in un'ottica di monitoraggio rispetto agli obiettivi fissati dai vertici. Viceversa, nelle aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva il comitato manageriale di sostenibilità è presente molto di frequente e vede spesso al suo interno la presenza dell'A.D. e di altri esponenti del top management. In questo caso il comitato si riunisce frequentemente (anche una volta al mese), e non svolge soltanto una valutazione *ex post* delle iniziative di sostenibilità realizzate dall'azienda ma anche una valutazione *ex ante*, selezionando i progetti di sostenibilità più promettenti a seconda dei risultati attesi, offrendo pareri ai vertici aziendali e gestendo il coordinamento delle attività tra le diverse funzioni.

### B. La funzione organizzativa

La funzione organizzativa dedicata alla sostenibilità viene appositamente costituita per realizzare le attività legate ai temi di sostenibilità, solitamente sotto la guida del sustainability manager. Nelle aziende che considerano la sostenibilità un rischio da gestire, in linea con quanto precedentemente detto, questa funzione svolge prevalentemente attività di rendicontazione e di risposta alle richieste esterne. In queste aziende la funzione si compone di un numero relativamente esiguo di collaboratori aziendali e riporta al CFO o alla funzione *internal audit*. Viceversa, nelle aziende che considerano la sostenibilità una leva competitiva, l'unità organizzativa di sostenibilità pianifica, coordina e realizza molteplici iniziative di sostenibilità (rendicontazione, attuazione progetti e iniziative, comunicazione) e alla luce delle tendenze identificate come emergenti assume spesso

un ruolo propositivo nei confronti del vertice aziendale, identificando nuovi trend di innovazione. Inoltre, si compone di un ampio numero di collaboratori ed è spesso alle dirette dipendenze dell'A.D. o del D.G.

### *C. Il sustainability manager*

Il sustainability manager è la figura preposta alla realizzazione e gestione delle iniziative di sostenibilità, nonché al coordinamento con i vertici aziendali e con le altre funzioni aziendali. Anche in questo caso il *purpose* stabilito dai vertici aziendali nei confronti della sostenibilità implica differenze sostanziali in termini di attività svolte dai sustainability manager. I sustainability manager che operano presso aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da monitorare e gestire solitamente dedicano la maggior parte del proprio tempo alle attività di rendicontazione e compliance, non interagiscono con il C.d.A. e hanno modo di interagire con l'A.D. poco frequentemente. Inoltre, l'interazione con le altre funzioni aziendali ha luogo solamente per esigenze relative alle attività di rendicontazione interna ed esterna. I sustainability manager che, invece, operano presso aziende che considerano la sostenibilità una leva competitiva sono impegnati non solo nelle attività di rendicontazione ma anche nella definizione e realizzazione di progetti e iniziative, spesso con valore strategico. In questo caso i sustainability manager interagiscono frequentemente con i comitati endo-consiliari e con l'A.D., allo scopo di supportarli nella definizione delle priorità strategiche socio-ambientali dell'azienda, fornendo informazioni e pareri, e collaborano con le altre funzioni in modo continuativo e su molteplici iniziative.

## **La creazione di valore e i sistemi di governance e gestione della sostenibilità**

Nel descrivere i diversi elementi che caratterizzano la governance e la gestione della sostenibilità è emerso il ruolo decisivo del *purpose* stabilito dal vertice aziendale. Allo stesso tempo, considerare la sostenibilità come una leva competitiva è sicuramente condizione necessaria ma non sufficiente per creare valore. Come emerso in occasione dell'Osservatorio, la creazione di valore si ha nel momento in cui coloro che si occupano di governance lavorano in concerto con coloro che si occupano di gestire quotidianamente la sostenibilità. Nello specifico, le aziende che, oltre ad avere un comitato endo-consiliare di sostenibilità e un sistema di incentivazione legato a obiettivi di sostenibilità, hanno anche incluso la sostenibilità nello *skill mix* ottimale dei consiglieri e hanno dato vita a una task force manageriale di sostenibilità possono aspirare a migliori performance. Pertanto, per far sì che le strategie e le politiche di sostenibilità realizzate dalle aziende siano veramente efficaci risulta opportuno integrare gli aspetti sociali e ambientali non solo nel sistema di governance aziendale ma anche nella

gestione, ed è necessario anche che tali sistemi lavorino in concerto. Immaginando di paragonare le performance aziendali a una sinfonia musicale, questa sarà più godibile se eseguita in concerto dall'intera orchestra (rappresentata dall'azienda nelle sue diverse componenti di governo e organizzazione) sotto la direzione di un Maestro competente e motivato (rappresentato dai vertici aziendali). L'assolo di un solo strumento (rappresentato, per esempio, dalla sola unità organizzativa) è sicuramente godibile e di valore, ma offre una lettura parziale della partitura. Le politiche di sostenibilità, per essere efficaci, non devono essere definite solo a livello gestionale, ma devono essere coordinate e monitorate dai vertici aziendali, che devono a loro volta avere compiti chiari, obiettivi definiti e competenze per raggiungerli. In sostanza, la gestione degli aspetti sociali e ambientali non può prescindere dalla governance, la quale dovrà far convergere verso la stessa direzione tutte le politiche aziendali, creando fra loro armonia. In un modello integrato, l'introduzione di un comitato endo-consiliare di sostenibilità consentirà ai vertici aziendali di svolgere il ruolo di direttore d'orchestra, fornendo indicazioni per l'integrazione della sostenibilità nei piani strategici. Il comitato, per incidere veramente sulle performance aziendali, dovrà costituirsi all'interno di un C.d.A. con competenze di sostenibilità e interagire frequentemente con le diverse figure e strutture manageriali preposte alla realizzazione delle politiche di sostenibilità, quali il comitato manageriale di sostenibilità, il sustainability manager e la funzione organizzativa *ad hoc*. Il punto di vista fin qui descritto sarà approfondito nei capitoli a seguire, in cui i dati delle ricerche empiriche andranno a corroborare le riflessioni sugli aspetti più importanti del modello.

## 2. Le forme di governo della sostenibilità e il ruolo degli stakeholder

di *Marco Minciullo e Fulvio Rossi*

### Introduzione

Nell'ultimo decennio, il tema dell'integrazione della sostenibilità nella corporate governance è stato notevolmente dibattuto sotto diversi punti di vista, a livello manageriale, normativo e accademico. Tuttavia, questo crescente interesse non sempre ha portato a un cambiamento tangibile nelle forme di governo delle grandi aziende (Barkemeyer *et al.*, 2014), sollevando un interrogativo su quali elementi potrebbero davvero favorire l'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale. Al tempo stesso, è sempre più forte la consapevolezza delle aziende rispetto alla necessità di tenere conto delle aspettative degli stakeholder, tema anche questo ampiamente stimolato da studi accademici, dalla pratica manageriale e, non da ultimo, dai *policy maker*. Tuttavia, non c'è ancora uniformità in merito ai gruppi di stakeholder da tenere in considerazione e, soprattutto, alle forme di gestione delle relazioni, in particolare quelle che coinvolgono i vertici aziendali.

Di fronte a tali interrogativi, il presente capitolo intende mettere in luce le principali forme di governo della sostenibilità utilizzate dalle aziende quotate e gli strumenti che utilizzano oggi i vertici aziendali per partecipare ai processi di stakeholder engagement. I risultati dell'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità consentiranno inoltre di mettere a paragone il contesto italiano con gli altri principali mercati europei (Francia, Germania, Regno Unito e Spagna).

## La governance

All'interno di un'azienda è necessario bilanciare gli interessi dei vari stakeholder (es. azionisti, manager, clienti, fornitori, investitori, governo e comunità) e garantire che le decisioni siano prese considerando l'interesse di tutti. Per tale motivo, la separazione del processo decisionale dai meccanismi di controllo e di monitoraggio è lo strumento principale per evitare possibili conflitti di interesse (Fama e Jensen, 1983), e tale separazione viene garantita dalla corporate governance (Jensen e Meckling, 1976). Una delle definizioni più riconosciute la riassume come «la struttura dei diritti e delle responsabilità tra le parti con un interesse nei confronti di un'azienda» (Aoki, 2000: 11). In generale, il governo societario è inteso come il sistema di regole, pratiche e processi attraverso il quale un'azienda viene gestita e controllata (Turnbull, 1997). In questa prospettiva, l'allineamento tra gli interessi potenzialmente confliggenti viene favorito dal Consiglio di Amministrazione (C.d.A.), riconosciuto universalmente come snodo cruciale dei processi di governo aziendali (Hillman e Dalziel, 2003), in quanto organo in grado di supervisionare la gestione e supportare il processo decisionale. Il C.d.A. ha, infatti, il potere di decidere o formulare proposte all'Assemblea relativamente a questioni di primario interesse per l'azienda (politiche, obiettivi e strategia generale dell'azienda, statuto, dividendi ecc.), e di supervisionare e monitorare le attività dell'azienda per garantire che siano coerenti con le aspettative degli stakeholder (Bhagat e Bolton, 2008). I ruoli decisionali e di monitoraggio del C.d.A. sono ritenuti rilevanti anche per quanto riguarda la sostenibilità (Elkington 2006), in quanto i membri del C.d.A. possono guidare il cambiamento organizzativo al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati relativamente ai temi di sostenibilità (Galbreath, 2016). Anche se non impegnato quotidianamente nelle attività dell'azienda, l'intero C.d.A. è ritenuto responsabile per le conseguenze delle proprie scelte. Tuttavia, il C.d.A. può assegnare compiti specifici a comitati endo-consiliari, creati *ad hoc* al fine di adempiere efficacemente a tutte le sue responsabilità. I comitati, infatti, sono considerati molto importanti in quanto in grado di occuparsi di questioni di cui il consiglio è responsabile, ma difficili da gestire come organo collegiale per la scarsità di tempo e risorse (Harrison, 1987). Sebbene la presenza di comitati consiliari di solito non sia obbligatoria, i Principi di Corporate Governance dell'OECD, così come i codici nazionali di corporate governance di molti Paesi, raccomandano vivamente che le aziende, soprattutto se quotate, istituiscano presso il C.d.A. comitati endo-consiliari con deleghe al controllo, ai rischi, alla remunerazione e alle nomine (OECD, 2015). Negli ultimi anni, col succedersi di scandali finanziari, crisi sociali e disastri ambientali in tutto il mondo, sono cresciute anche le pressioni per un maggiore impegno dei C.d.A. verso le tematiche legate alla sostenibilità (Gantenbein e Volonté, 2012), sotto la spinta della crescente diffusione di standard e regolamentazioni internazionali.

## Le spinte regolatorie

L'Unione Europea negli ultimi anni ha stimolato fortemente il settore privato a favore di una maggiore considerazione della sostenibilità nelle attività di business. In particolare, nel 2014 la direttiva dell'Unione Europea sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (direttiva 2014/95/UE) ha stabilito l'obbligo per grandi banche e assicurazioni e grandi imprese quotate di pubblicare dichiarazioni di carattere non finanziario insieme alle loro relazioni annuali a partire dal 2018, fornendo dati anche in tema di governance, in particolare sui criteri di diversità relativi al C.d.A. I Paesi europei hanno successivamente recepito tale direttiva, senza tuttavia modificare le norme relative alla governance, se non per quanto riguarda i requisiti di diversità e trasparenza. Analogamente, nel Regno Unito la riforma del Companies Act aveva introdotto – ancor prima della citata direttiva – il richiamo alla considerazione degli interessi degli stakeholder e adeguato gli obblighi di trasparenza della governance nelle Disclosure and Transparency Rules (DTR), ma senza fornire alcuna indicazione in merito alle forme di governo della sostenibilità (Helfaya e Moussa, 2017). Qualche cambiamento è invece intervenuto nell'autodisciplina delle società quotate. Per quanto riguarda l'Italia, la versione del Codice di Autodisciplina emanata nel 2015 ha per la prima volta evidenziato l'opportunità per le società quotate di formalizzare l'impegno nella gestione della sostenibilità attraverso la creazione di un comitato specifico responsabile per le questioni di sostenibilità. Anche in Francia si è assistito più recentemente a una maggiore regolamentazione della governance della sostenibilità, in virtù dei principi indicati nel Codice di Corporate Governance Francese. La versione del «French Corporate Governance Code» (AFEP-MEDEF), pubblicata nel 2018, ha sancito esplicitamente l'impegno degli organi di governo a promuovere la creazione di valore a lungo termine da parte dell'azienda, tenendo conto allo stesso tempo degli aspetti sociali e ambientali, e legando ad essi anche la remunerazione dei vertici aziendali. Nonostante questi primi segnali di cambiamento è evidente che l'applicazione di leggi e regolamenti in merito alla sostenibilità è ancora molto variegata, per cui non è possibile ancora stabilire degli standard validi a livello internazionale (Hörisch *et al.*, 2017). Tuttavia, molti studi hanno dimostrato come nei contesti di diritto civile vi sia una maggiore considerazione per una categoria ampia di stakeholder, mentre nei Paesi di diritto comune l'attenzione principale è rivolta agli azionisti (Collison *et al.*, 2012). È infine necessario notare che un significativo impegno dei C.d.A. nei confronti della sostenibilità è stato registrato anche in Paesi che non hanno alcuna regolamentazione (Rake e Grayson, 2009), a dimostrazione della presenza di spinte volontarie all'integrazione dei temi socio-ambientali nella governance d'impresa.



## La sostenibilità in C.d.A.

Il C.d.A. è stato indicato in ambito accademico come uno dei principali attori che possono favorire l'integrazione della sostenibilità all'interno della strategia di un'azienda (Jamali *et al.*, 2008). Diversi studi hanno indagato l'impegno del C.d.A. nei confronti della sostenibilità (Burke *et al.*, 2019; Elkington, 2006), indicando che le questioni sociali e ambientali sono diventate un argomento critico per i membri del consiglio, che stanno anche diventando sempre più *accountable* rispetto ai risultati ottenuti (Ricart *et al.*, 2005). Studi precedenti hanno evidenziato che alcune caratteristiche del C.d.A. possono avere un'influenza significativa sulla sostenibilità (Rao e Tilt, 2016). In particolare, uno dei fattori più considerati è la composizione del C.d.A., in quanto l'impegno verso la sostenibilità risulta legato alle dimensioni del consiglio, alla presenza e alla natura degli amministratori indipendenti (Jizi, 2017), ma anche alle caratteristiche personali dei singoli amministratori (Ricart *et al.*, 2005). Recentemente, la *diversity* del C.d.A. (in termini di genere, età, etnia, nazionalità e background) è emersa come un ulteriore fattore in grado di favorire l'impegno del C.d.A. verso i temi della sostenibilità (Cucari *et al.*, 2018; Rao e Tilt, 2016). Tuttavia, il fattore che ha messo in evidenza la maggiore rilevanza per le questioni sociali e ambientali è la struttura del C.d.A., da cui dipendono la divisione dei compiti tra i componenti del consiglio, la presenza di comitati endo-consiliari, la composizione di tali comitati e il coordinamento di questi con il C.d.A. in forma collegiale. La struttura del Consiglio di Amministrazione può influenzare l'impegno dell'azienda a favore della sostenibilità, le performance e il valore aziendale, la trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder (Freeman e Dmytriiev, 2017). Recentemente, la creazione di comitati consiliari *ad hoc* è stata definita come una delle decisioni più appropriate che i massimi organi di corporate governance possano prendere (Gennari e Salvioni, 2019). L'istituzione di un comitato con la responsabilità di guidare e monitorare lo sviluppo della strategia di sostenibilità e la sua attuazione è interpretata come un modo per monitorare meglio la gestione in termini di performance di sostenibilità e come uno strumento per fornire supporto al management quando si devono affrontare questioni con ricadute sociali e ambientali (Burke *et al.*, 2019). I comitati consiliari che si occupano di tematiche sociali e ambientali svolgono diverse attività, quali la proposta e l'aggiornamento del Codice Etico, la valutazione dell'allocazione delle risorse per le iniziative di sostenibilità, il controllo delle attività aziendali e il monitoraggio dei risultati in materia sociale e ambientale (Gennari e Salvioni, 2019). Inoltre, i comitati del C.d.A. possono anche essere incaricati di occuparsi di specifiche esigenze, come la cittadinanza d'impresa, l'ambiente, i dipendenti, la comunità, la salute e la sicurezza pubblica, le relazioni con gli stakeholder (Felo, 2001). Pertanto, la presenza di questi comitati può imprimere una forte

impronta al modo in cui l'azienda intende gestire la sostenibilità in base al proprio *purpose*, sia esso orientato verso la gestione dei rischi o verso la creazione di valore.

## **Il dialogo con gli stakeholder e la sostenibilità**

Il tema degli stakeholder rientra tra gli aspetti di cui una governance aziendale orientata alla sostenibilità non può non occuparsi. Per l'impresa, la considerazione degli stakeholder in parte coincide con l'attenzione alle tematiche ambientali e sociali: gli impatti – positivi e negativi – dell'attività d'impresa esercitano i loro effetti su specifici gruppi di persone, come gli azionisti, i dipendenti o i membri di una comunità locale, che sono pertanto una preziosa fonte informativa per valutare la consistenza degli impatti stessi e le priorità d'azione nel loro governo. In parte, però, la qualità della relazione con gli stakeholder è rilevante di per sé, in quanto costituisce un fattore necessario per il conseguimento degli obiettivi strategici: la loro capacità di influenza può ostacolare o favorire l'attività dell'impresa, che si tratti di nuovi progetti, di specifici aspetti gestionali – per esempio, il rispetto dei diritti umani – o dell'operato aziendale in generale. Il rapporto con gli stakeholder è fonte di rischi e opportunità; in termini di capitali intangibili, quello relazionale e reputazionale consiste proprio nelle condizioni di contesto, più o meno favorevoli, che derivano dalla relazione con gli stakeholder. In termini di corporate governance, non a caso forme di ascolto e dialogo con gli stakeholder compaiono sempre più spesso tra i requisiti di una governance efficace. Il Codice di corporate governance italiano (2020) prevede che l'obiettivo guida dell'organo di amministrazione sia il successo sostenibile dell'impresa, 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 significato di «tenere conto degli interessi» è oggetto di dibattito, potendosi interpretare da un lato come gestione dei rischi connessi alla relazione con gli stakeholder – di cui un'adeguata strutturazione delle attività di stakeholder engagement è lo strumento fondamentale –, da un altro come dovere degli amministratori di trovare una ponderazione degli interessi in gioco, di modo che la finalità di creazione di valore per gli azionisti sia perseguita (almeno) avendo contezza degli effetti su altri stakeholder o come parte di una più generale creazione di valore per tutti gli stakeholder. Questa seconda interpretazione, che ha non poca attinenza anche con il dibattito sullo scopo dell'impresa, trova una possibile, concreta applicazione nel riferimento a forme di partecipazione e rappresentanza istituzionalizzata – prima di tutto dei dipendenti – come nel caso della codeterminazione (*Mitbestimmung*) tedesca e come suggerito, anche in forme meno impegnative, dallo UK Corporate Governance Code del 2018 in chiave di risposta evolutiva al riferimento agli stakeholder proprio

del Companies Act del 2006 (Assonime, 2021). Di certo, molte norme, sia europee sia nazionali, riconoscono agli stakeholder un diritto all'informazione su aspetti di loro interesse, come previsto dal citato Companies Act inglese e dalla direttiva comunitaria sull'informazione non finanziaria, nonché – con esplicito riferimento al dialogo con gli azionisti – dalla direttiva Shareholder Rights II. La condivisione di informazioni con gli stakeholder è riconosciuta come un elemento che porta a un miglioramento dei rapporti con gli stessi (Hussain *et al.*, 2018). In prospettiva, il tema della trasparenza verso gli stakeholder trova espressione nell'approccio di doppia materialità che contraddistingue la proposta di direttiva sul Corporate sustainability reporting, mentre il coinvolgimento degli stakeholder, anche lungo la catena di fornitura, è una caratteristica di una corretta *due diligence* implicata dalla recente proposta di direttiva al riguardo (Corporate sustainability due diligence directive, febbraio 2022). Nel complesso, la considerazione degli stakeholder si profila come un elemento specifico della corporate governance. I compiti di indirizzo, controllo e monitoraggio del C.d.A. relativamente alla considerazione degli stakeholder includono la supervisione della mappatura degli stakeholder, dei criteri adottati per valutarne la rilevanza (per esempio, dipendenza degli stakeholder dall'impresa, loro influenza sull'impresa stessa, urgenza delle loro istanze), delle modalità, della pianificazione e dei risultati delle attività di engagement, nonché delle attività di sustainability reporting. Data la potenziale ampiezza della attività, di cui alcuni ambiti di *compliance*, come il reporting, rappresentano solo un sottoinsieme, può essere opportuna la loro collocazione in un comitato endo-consiliare: per operare efficacemente si ritiene infatti che un comitato endo-consiliare di sostenibilità debba far propri due pilastri dello stakeholder engagement (Ayuso e Argandoña, 2009), ovvero la qualità dei processi di dialogo con gli stakeholder e le politiche di rendicontazione e trasparenza sulle performance di sostenibilità.

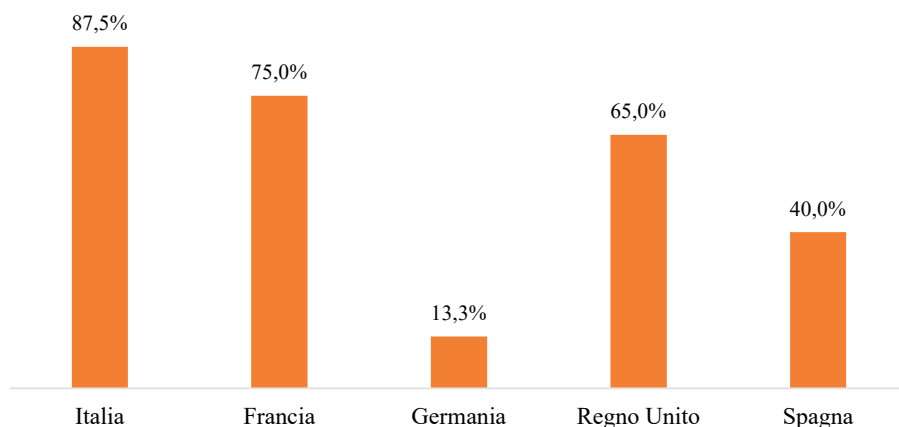
### **La governance della sostenibilità: la diffusione dei comitati in Europa**

L'Osservatorio ha analizzato l'evoluzione della presenza dei comitati endo-consiliari di sostenibilità in Italia e in Europa negli ultimi anni. In particolare, si è cercato di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- Quante sono le aziende che hanno costituito un comitato endo-consiliare con deleghe alla sostenibilità?
- Quali deleghe hanno tali comitati?
- Quale configurazione assumono tipicamente tali comitati?

Le risposte a questi interrogativi sono state ottenute analizzando il contesto italiano a confronto con i principali contesti europei (Francia, Germania, Regno Unito e Spagna), prendendo come termine di paragone le aziende quotate nei principali indici azionari. Già da una prima osservazione (Fig. 3) emerge come l'Italia sia oggi leader nella diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità, presenti nell'87,5% delle imprese del FTSE-MIB. Questo risultato dipende evidentemente dalle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate entrato in vigore nel 2016, e trova riscontro anche in Francia, dove 3 imprese su 4 (75,0%) si sono dotate di un comitato con deleghe alla sostenibilità in virtù di quanto raccomandato dal regolatore. Nel Regno Unito 2 imprese su 3 (65,0%) hanno un comitato, pur non essendo prevista in tale contesto una specifica regolamentazione a riguardo, mentre in assenza di una regolamentazione specifica i comitati risultano poco presenti in Spagna (40,0%) e soprattutto in Germania (13,3%).

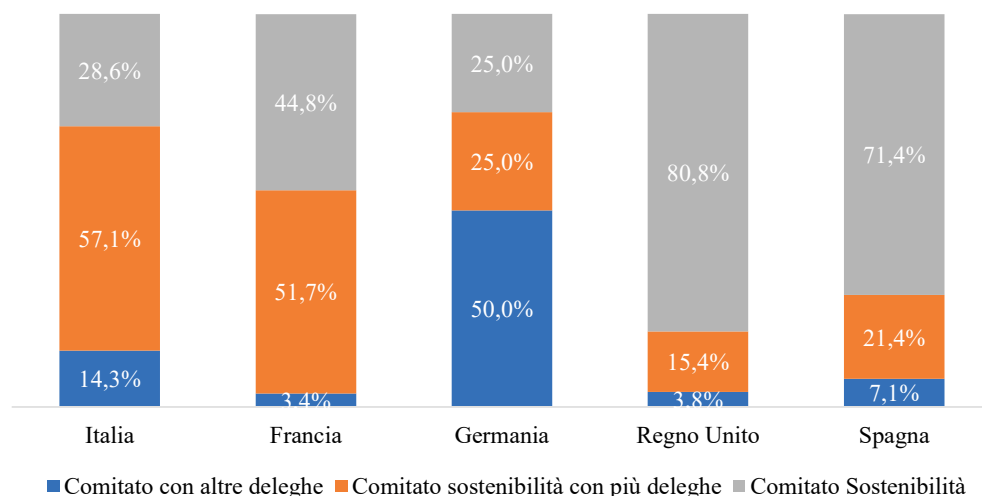
**Figura 3. La presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità in Europa**



Venendo alla natura dei comitati endo-consiliari con deleghe alla sostenibilità è possibile prendere in esame i dati relativi alle specifiche deleghe assegnate a tali comitati. Sono state messe a confronto le aziende che hanno creato un comitato dedicato esclusivamente alla sostenibilità (per esempio, Comitato Sostenibilità; Comitato ESG) con le aziende che hanno scelto di costituire un comitato che associa la sostenibilità ad altre deleghe (per esempio, Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità; Comitato Nomine, Governance e Sostenibilità) o che hanno assegnato tali deleghe a un comitato già esistente (per esempio, Comitato Controllo e Rischi; Comitato Nomine).

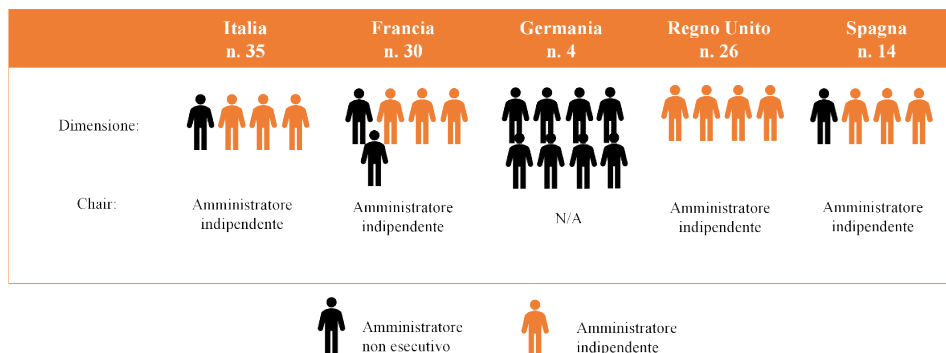
Come evidenziato in Figura 4, in Italia la scelta privilegiata da quasi 3 imprese su 5 (57,1%) è stata quella di costituire un comitato che associa la sostenibilità ad altre deleghe, seguita dalla costituzione di un comitato dedicato esclusivamente alla sostenibilità, presente nel 28,4% dei casi. Una situazione simile si riscontra anche in Francia (51,7%), dove l'impulso dell'autoregolamentazione ha spinto le aziende alla creazione di comitati con più deleghe. In Regno Unito e Spagna, contesti in cui le quotate non hanno ricevuto raccomandazioni specifiche in tema di comitati, la maggior parte delle imprese (80,8% in Regno Unito, 71,4% in Spagna) ha creato un comitato cui è stata assegnata una delega esclusiva sulla sostenibilità, mentre le altre forme sono meno rilevanti. In Francia i comitati dedicati esclusivamente alla sostenibilità rappresentano comunque una quota significativa del totale (44,8%). In questa analisi la Germania va considerata come caso a sé, data la ridotta presenza di comitati, anche se emerge comunque una preferenza per i comitati già esistenti con altre deleghe (2 imprese su 4).

**Figura 4. La natura dei comitati con deleghe alla sostenibilità in Europa**



I risultati dell'Osservatorio hanno evidenziato anche la configurazione tipica dei comitati di sostenibilità presenti nei diversi contesti europei (Fig. 5). In Italia la situazione più frequente è quella che vede il comitato di sostenibilità formato da quattro consiglieri di amministrazione, di cui tre indipendenti. Colui che presiede il comitato di sostenibilità è nella maggior parte dei casi un amministratore indipendente.

**Figura 5. La configurazione tipica dei comitati di sostenibilità**



Negli altri Paesi europei la configurazione tipica dei comitati è abbastanza simile a quella italiana. In Spagna è uguale a quella italiana, mentre in Francia, dove la dimensione media dei comitati è pari a cinque membri, cambiano le proporzioni, dato che frequentemente si trovano due consiglieri non esecutivi e tre consiglieri indipendenti, tra i quali viene indicato il *chair*. Nel Regno Unito, invece, la configurazione più frequente è quella di un comitato composto da quattro membri, tutti indipendenti. La Germania, dato il modello societario peculiare, ha una configurazione diversa, in quanto la dimensione media dei pochi comitati presenti è pari a otto membri, tutti non esecutivi, anche se non è possibile determinare con esattezza la composizione della presidenza.

### La governance della sostenibilità: i processi di stakeholder management in Italia

L'Osservatorio ha avuto come ulteriore oggetto di studio i processi di stakeholder management. In quest'ambito si è indagato sulla misura in cui i diversi organi di governo e gestione dell'azienda influenzino tali processi, anche in base alla presenza di un comitato endo-consiliare dedicato alla sostenibilità. I risultati (Tab. 2), basati su una scala Likert da 1 a 5, indicano che i diversi processi di stakeholder management sono influenzati principalmente dal manager e dall'unità organizzativa di sostenibilità.

**Tabella 2. L'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management**

Figure aziendali	Mappatura degli stakeholder	Definizione degli strumenti di dialogo	Partecipazione alle iniziative di dialogo	Sintesi del dialogo e identificazione delle priorità
<b>Presidente</b>	1,4	1,6	2,0	2,1
<b>C.d.A.</b>	1,3	1,4	1,2	1,6
<b>Comitato</b>	2,8	2,6	1,9	2,8
<b>A.D.</b>	2,7	2,7	3,3	3,4
<b>Direttore Generale</b>	2,0	2,0	2,3	2,5
<b>Task force manageriale</b>	3,2	2,8	3,2	3,1
<b>Manager che riportano all'AD</b>	2,1	1,7	1,9	2,3
<b>Manager della sostenibilità</b>	4,6	4,6	4,5	4,5
<b>Unità organizzativa di sostenibilità</b>	4,6	4,6	4,4	4,3

1 = per nulla rilevante; 2 = poco rilevante; 3 = abbastanza rilevante; 4 = rilevante; 5 = molto rilevante

L'A.D. e la task force manageriale (dove presente) hanno un'influenza minore ma rilevante su tutti i processi, soprattutto sulla partecipazione alle iniziative di dialogo e sulla sintesi e l'identificazione delle priorità. Risultano invece poco influenti su questo tipo di processi il Presidente e il C.d.A. in forma collegiale. I risultati mostrano, tuttavia, come il generale coinvolgimento dei vertici aziendali sia relativamente basso rispetto alla rilevanza che lo stakeholder management ha nel Codice di Autodisciplina delle società quotate italiane. L'influenza delle figure aziendali sui processi di stakeholder management è stata valutata anche in base alla forma di governance della sostenibilità adottata dalle aziende (Tab. 3). I risultati indicano come, in assenza di un comitato, l'A.D. sia maggiormente coinvolto nei processi di stakeholder management, e come il Presidente partecipi maggiormente alle iniziative di dialogo e ai momenti di sintesi.

**Tabella 3. L'influenza delle figure aziendali in base alla governance**

Figure aziendali	Mappatura degli stakeholder		Definizione degli strumenti di dialogo		Partecipazione alle iniziative di dialogo		Sintesi del dialogo e identificazione delle priorità	
	<i>Altra forma</i>	<i>Comit. Sost.</i>	<i>Altra forma</i>	<i>Comit. Sost.</i>	<i>Altra forma</i>	<i>Comit. Sost.</i>	<i>Altra forma</i>	<i>Comit. Sost.</i>
<b>Presidente</b>	0	1,3	0	1,5	3,0	1,9	3,0	2,0
<b>C.d.A.</b>	0	1,5	0	1,5	0	1,3	3,0	1,5
<b>A.D.</b>	4,0	2,6	4,0	2,6	4,0	3,2	4,0	3,3
<b>D.G.</b>	0	1,9	0	1,9	0	2,2	0	2,6

1 = per nulla rilevante; 2 = poco rilevante; 3 = abbastanza rilevante; 4 = rilevante; 5 = molto rilevante

In presenza di un comitato, invece, il C.d.A. e il Presidente risultano pressoché ininfluenti sulle prime due fasi del processo di stakeholder management (definizione della mappatura e degli strumenti di dialogo con gli stakeholder) mentre il Direttore Generale risulta ininfluenza in tutte le fasi.





### **3. Le competenze di sostenibilità nella governance d'impresa: il caso italiano**

*di Maria Cristina Zaccone e Matteo Pedrini*

#### **Introduzione**

Oggi sempre più aziende prestano attenzione agli aspetti sociali e ambientali nei propri processi decisionali. In particolare, alcune realtà organizzative hanno intrapreso un percorso per rendere tale attenzione strutturale, formalizzando esplicite responsabilità in capo ai vertici aziendali. In alcuni casi tale responsabilità è stata attribuita all'intero Consiglio di Amministrazione, in altri casi a un comitato endo-consiliare, e in altri ancora a un solo membro del C.d.A. Tuttavia, collocare tale responsabilità al più alto livello gerarchico non è condizione sufficiente per garantire un'adeguata governance e gestione della sostenibilità in azienda, ma è necessario che i professionisti che ricoprono tali posizioni posseggano adeguate competenze. Affermare che la gestione in azienda di un tema richiede competenze specifiche non ha certo il carattere della novità; tuttavia, con specifico riferimento alla sostenibilità oggi permane un grado di indeterminazione attorno a quali siano le competenze necessarie alla sua gestione. Che cosa si intende per competenze di sostenibilità? Queste competenze sono disponibili attualmente negli organi di governo delle aziende italiane o devono essere sviluppate? Comprendere a cosa si rimandi quando ci si riferisce alle competenze di sostenibilità e qual è la loro attuale disponibilità nelle principali società italiane è fondamentale se si intende affrontare problemi in continua evoluzione e migliorare gli impatti sociali ed ambientali di qualsiasi realtà organizzativa operante in Italia. Le imprese sono solite avviare programmi di formazione interna a favore dei propri dipendenti per permettere a questi ultimi di sviluppare o aggiornare le proprie competenze e, in ultima istanza, contribuire meglio alla competitività aziendale. Ciò porta spesso a pensare che lo sviluppo di competenze

sia necessario unicamente per coloro che prestano servizio in qualità di dipendenti o collaboratori, dimenticandosi della forte relazione che lega competenze del vertice strategico e qualità delle decisioni prese. Solitamente i membri del Consiglio di Amministrazione vengono selezionati tenendo in considerazione le competenze che questi ultimi possono apportare all'impresa e, in ultima istanza, contribuire alle decisioni strategiche. Oggigiorno qualsiasi realtà organizzativa è esposta a molteplici forze – quali, per esempio, il cambiamento climatico, il degrado ambientale, la diminuzione delle risorse, l'aumento degli squilibri demografici – in grado di trasformare significativamente il contesto competitivo. Ne consegue che è nell'interesse di qualsiasi azienda promuovere lo sviluppo di competenze attorno alla sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) non solo in coloro che hanno un ruolo operativo (dipendenti e collaboratori aziendali) ma anche da parte di coloro che hanno un ruolo strategico e di indirizzo (C.d.A. e Amministratore Delegato). Grazie allo sviluppo di competenze di sostenibilità nei vertici aziendali è infatti possibile favorire un maggiore senso di responsabilità e riflessività attorno alle implicazioni sociali e ambientali delle decisioni prese. Come evidenziato da precedenti studi e ricerche (Molteni, Minciullo e Pedrini, 2014; Minciullo *et al.*, 2019; Minciullo, Pedrini e Zaccone, 2021), sempre più aziende italiane stanno prendendo in considerazione la sostenibilità nello stabilire lo *skill mix* ottimale di competenze che deve caratterizzare il vertice aziendale. Tuttavia, poca chiarezza rimane attorno al concetto di «competenze di sostenibilità», così come attorno all'effettiva presenza o meno di tali competenze all'interno degli organi di governance delle principali aziende italiane. Con il presente capitolo si intende quindi chiarire che cosa si intende per competenze di sostenibilità e presentare le principali evidenze empiriche emerse in occasione dell'Osservatorio relativamente al campione FTSE-MIB, facendo riflessioni sull'importanza dello sviluppo di competenze di sostenibilità nel tessuto produttivo italiano.

### **Quali competenze di sostenibilità? Tra strategia e tecnica**

Che cosa si intende con il termine «competenze di sostenibilità»? Rispondere a tale domanda non è facile per una serie di ragioni. In primo luogo, perché la sostenibilità è un concetto ampio, che racchiude diverse dimensioni (quella economica, quella sociale e quella ambientale) e si presta ad essere affrontato con differenti sensibilità. In secondo luogo, perché la sostenibilità è un tema che permea l'intera organizzazione aziendale e richiede un'applicazione e adattamento nelle funzioni aziendali e un coordinamento delle attività che si snoda almeno a due livelli: quello della corporate governance, dovendo identificare organi apicali che definiscano politiche e piani di sviluppo e ne valutino l'avanzamento, e quello manageriale, impegnato direttamente nell'assicurare l'implementazione

delle politiche identificate. In terzo luogo, perché la sostenibilità è un argomento a cavallo tra management e aspetti tecnici. Si pensi, per esempio, all'efficientamento energetico degli edifici aziendali o alle tematiche connesse alla gestione del welfare aziendale. In entrambi i casi è necessario combinare tra loro competenze di carattere gestionale con specifiche competenze tecnologiche o legislative. Ne consegue che sono molteplici le competenze necessarie per far sì che le diverse figure organizzative possano adempiere alle proprie responsabilità e, in ultima istanza, contribuire allo sviluppo sostenibile. Fra queste vi sono sia le *conoscenze* relative agli aspetti sociali e ambientali, sia le *capacità*, ossia il «saper fare» sostenibilità. Focalizzandosi sulle conoscenze per occuparsi di sostenibilità, per esempio, è necessario conoscere: (i) la normativa nazionale e comunitaria in materia di sostenibilità; (ii) le tecniche di quantificazione degli impatti connessi all'attività d'impresa, diretti e indiretti, ambientali e sociali; (iii) le diverse soluzioni che l'impresa può adottare per mitigare gli impatti negativi e amplificare quelli positivi; (iv) gli standard di riferimento per rendicontare le informazioni di carattere non finanziario; (v) gli indicatori di performance sociali e ambientali; (vi) gli strumenti necessari per attivare e mantenere il dialogo con gli stakeholder aziendali. Allo stesso tempo, pensando alle capacità, operare attorno alla sostenibilità richiede di saper: (i) ascoltare e comprendere le aspettative e le esigenze dei diversi stakeholder; (ii) comunicare e interagire con gli interlocutori aziendali interni ed esterni all'impresa; (iii) influenzare l'operato degli stakeholder aziendali interni ed esterni verso lo sviluppo sostenibile; (iv) adattare le iniziative di sostenibilità avviate al mutare delle aspettative ed esigenze dei vari stakeholder; (v) pensare in modo integrato. Riferendosi alle competenze di sostenibilità è quindi necessario considerare congiuntamente sia le conoscenze sia le capacità che l'individuo ha nell'ambito della sostenibilità. Per essere competente, infatti, un individuo non può solamente «conoscere» o «saper» determinati aspetti relativi alla sostenibilità. Deve anche «saper fare», ed essere quindi «capace» di utilizzare tali nozioni nel proprio lavoro.

Come integrare tali competenze all'interno del più alto organo decisionale? Un'azienda ha a disposizione sostanzialmente due vie per far sì che tali conoscenze e capacità in ambito sostenibilità siano presenti in consiglio. Una prima via consiste nell'inserire le competenze di sostenibilità all'interno dei criteri di selezione dei membri del consiglio. Una seconda via consiste nel fornire al Consiglio di Amministrazione tali conoscenze e capacità tramite sessioni di *induction* specifiche. Le competenze di sostenibilità devono essere egualmente presenti sia a livello governance sia a livello manageriale? Non necessariamente. Coloro che in azienda hanno un ruolo manageriale e operativo, si pensi per esempio al manager della sostenibilità o all'unità di sostenibilità, dovranno certamente disporre del più ampio numero di competenze, in modo tale da raggiungere gli obiettivi di sostenibilità prefissati dal vertice aziendale. Viceversa,

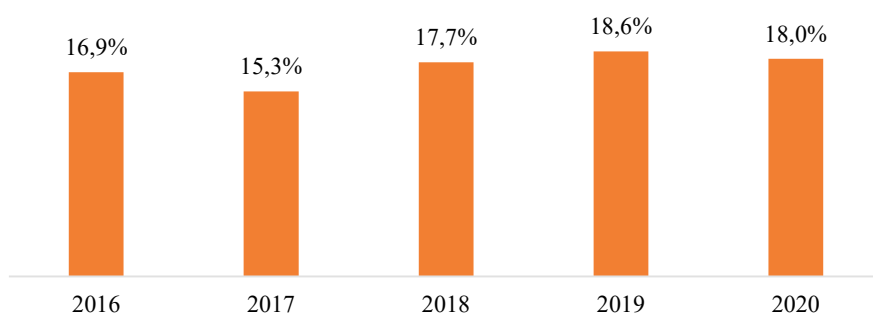
coloro che hanno un ruolo di indirizzo e controllo, si pensi per esempio al Consiglio di Amministrazione e al comitato endo-consiliare di sostenibilità, dovranno disporre di un sufficiente bagaglio di competenze di sostenibilità per prendere decisioni, ma non dovranno essere necessariamente conoscitori di tutti i tecnicismi legati alla gestione della sostenibilità. In linea generale, a parere di chi scrive, il vertice aziendale deve però necessariamente conoscere i possibili macro-trend ambientali e sociali a cui l'azienda è potenzialmente esposta. Inoltre, dovrà avere competenze legate all'integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile all'interno del piano strategico aziendale così come competenze legate alla misurazione delle performance di sostenibilità.

In merito alle competenze necessarie per operare attorno alla sostenibilità un recente passo verso la loro definizione è stato compiuto con l'introduzione della prassi di riferimento UNI/PdR 109. Sebbene tale prassi affronti esclusivamente la dimensione manageriale e non tratti quella di corporate governance, da tale prassi è possibile evidenziare come la sfera di competenze circa la sostenibilità ruoti attorno a quattro competenze tecniche e tre di carattere manageriale. In particolare, la prima competenza tecnica consiste nel saper sviluppare un business model sostenibile e basato su prodotti/servizi aventi un impatto positivo su ambiente e società. La seconda competenza tecnica si sostanzia nel saper monitorare gli impatti e i rischi di natura sociale lungo la catena del valore aziendale. Similmente, la terza competenza tecnica consiste nel saper monitorare gli impatti e i rischi di natura ambientale lungo la catena del valore. Infine, la quarta competenza tecnica coincide con il saper promuovere comportamenti etici e prevenire o sanzionare quelli non etici. Invece, fra le competenze manageriali vi è in primo luogo la capacità di coinvolgere e attivare tutte le funzioni aziendali in occasione delle diverse iniziative di sostenibilità realizzate dall'azienda, così come influenzare il top e il middle management creando una *vision* della sostenibilità il più possibile allineata con la strategia e la cultura aziendale. La seconda competenza manageriale consiste nel saper sviluppare e mantenere relazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione, così come nel saper comunicare in modo efficace e costante le diverse informazioni legate alla sostenibilità. Infine, la terza competenza manageriale si sostanzia nel saper identificare, progettare, implementare e valutare iniziative e progetti in ambito sostenibilità per il raggiungimento degli obiettivi strategici coerenti con un business model sostenibile dell'organizzazione, anche promuovendo un cambiamento in grado di coinvolgere l'intera organizzazione ed eventualmente l'intero settore.

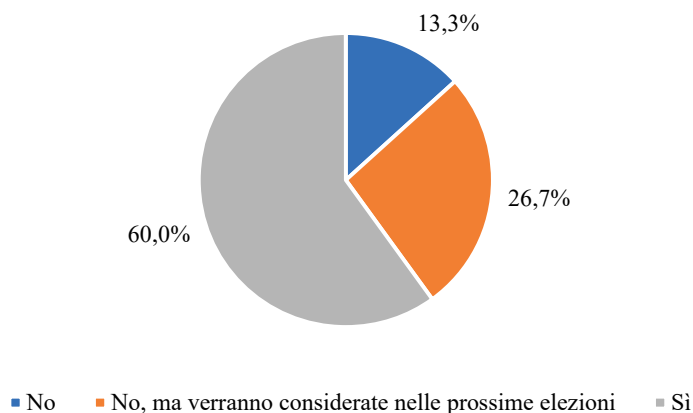
## Le competenze di sostenibilità entrano nei board italiani

Partendo dalla carenza di informazioni e dati sulla presenza di competenze di sostenibilità nei sistemi di corporate governance, l'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità ha analizzato l'attuale presenza di competenze di sostenibilità all'interno dei Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane. Il campione preso in analisi è composto dalle aziende del FTSE-MIB. Per indagare il tema in modo approfondito sono state realizzate due differenti analisi. In un primo momento è stata fatta un'analisi dei profili dei membri del C.d.A. delle aziende del campione cercando di cogliere eventuali tendenze all'inclusione di competenze di sostenibilità all'interno dei C.d.A. I risultati delle analisi hanno mostrato come in Italia la presenza di consiglieri con competenze di sostenibilità sia rimasta pressoché invariata nel corso del tempo. Come riportato in Figura 6, nel 2016 circa il 16,9% dei membri del board di un'azienda aveva competenze in ambito socio-ambientale. Tale percentuale è aumentata solamente del 1,1% tra il 2016 e il 2020.

**Figura 6. La percentuale di membri del C.d.A. con competenze di sostenibilità**



In un secondo momento è stato somministrato un questionario alle aziende del campione allo scopo di comprendere se e con quali criteri sono state prese in considerazione le competenze di sostenibilità nel reclutare il Consiglio di Amministrazione entrante. Come riportato in Figura 7, il 60% delle aziende quotate italiane ha dichiarato di aver incluso la sostenibilità nello *skill mix* ottimale delle competenze per il C.d.A.; il 26,7% delle aziende ha invece dichiarato che al momento dell'indagine tali competenze non erano state prese in considerazione dal consiglio in carica ma che lo sarebbero state nelle successive composizioni.

**Figura 7. La sostenibilità nel mix ottimale di competenze dei C.d.A.**

In merito ai criteri adottati per identificare competenze di sostenibilità, come riportato in Tabella 4, una quota rilevante di aziende ha dichiarato di aver preso in considerazione l'esperienza professionale che il potenziale membro aveva maturato nel corso del tempo in ambito sostenibilità, così come la formazione sui temi sociali e ambientali di cui quest'ultimo ha usufruito.

**Tabella 4. La definizione delle competenze di sostenibilità**

Definizione	Utilizzo
Esperienza professionale	43,3%
Formazione su temi socio-ambientali	30,0%
Competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali	30,0%
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile	16,7%
Altro	6,7%

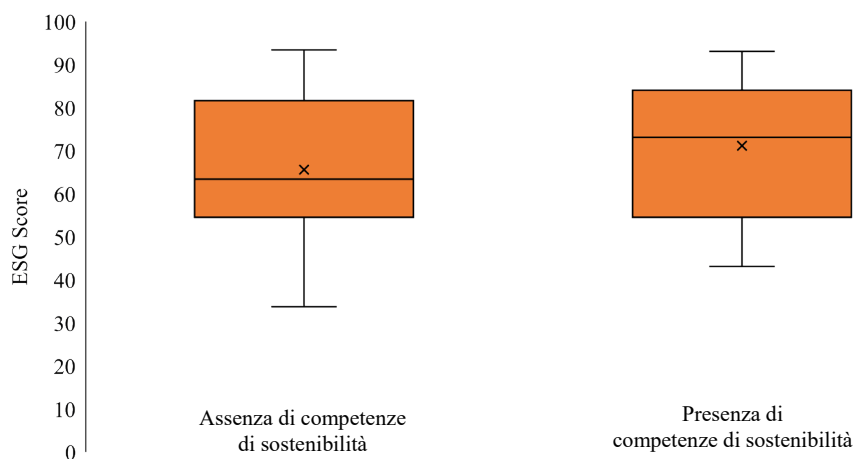
L'Osservatorio ha inoltre messo in luce la tendenza da parte dei C.d.A. italiani a prendere parte a programmi di *board induction* attorno ai temi relativi allo sviluppo sostenibile. Come riportato in Tabella 5, il 33,3% dei rispondenti al questionario ha infatti dichiarato di aver partecipato a programmi di formazione attorno alle tematiche sociali e ambientali più di una volta dopo l'insediamento.

**Tabella 5. La frequenza dei programmi di *induction* sulla sostenibilità**

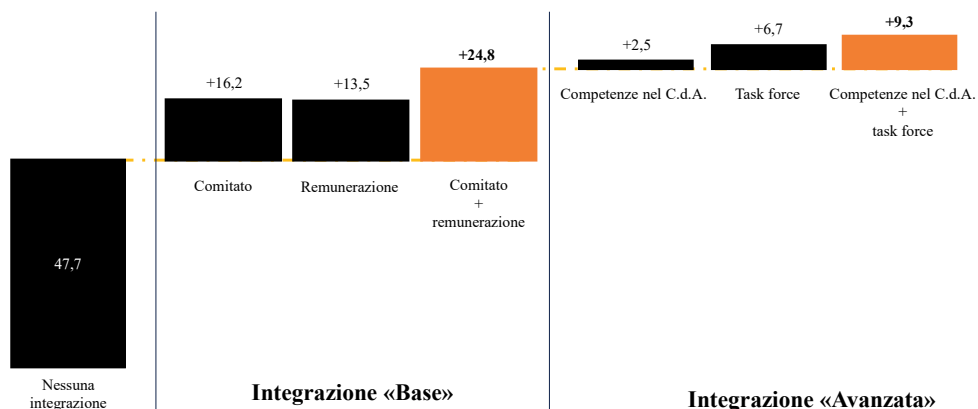
Frequenza	Utilizzo
Mai	23,4%
Una sola volta dopo l'insediamento	23,3%
Più di una volta dopo l'insediamento	33,3%
Regolarmente: una volta all'anno	16,7%
Regolarmente: più di una volta l'anno	3,3%

Inoltre, è emerso come i temi maggiormente presi in considerazione durante le sessioni di *induction* siano i macro-trend e l'integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nella strategia d'impresa. Tale evidenza empirica è in linea con quanto dichiarato da World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, l'associazione che riunisce i CEO di oltre 200 aziende internazionali allo scopo di accelerare i cambiamenti necessari per un futuro sostenibile. Secondo WBCSD, i macro-trend demografici, ambientali, economici, politici e culturali sono in grado di plasmare il mondo e il business dei prossimi anni (World Business Council for Sustainable Development, 2021). Proprio per tale motivo risulta necessario far sì che al vertice delle aziende vi siano persone con competenze sufficienti per governare in modo efficace tali sfide. A riguardo, i risultati dell'Osservatorio mostrano come nel momento in cui in seno al Consiglio di Amministrazione vi sono persone con competenze di sostenibilità, l'approccio assunto dal consiglio nei confronti degli aspetti sociali e ambientali non è solamente volto al controllo e alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ma anche all'indirizzo e alla definizione dei piani di sostenibilità. Le competenze sono quindi un fattore cruciale poiché permettono al consiglio di aumentare la propria capacità di giudizio critico, valutare le strategie di sostenibilità proposte dal management e selezionare quelle più coerenti con l'intero piano industriale. Infine, come riportato in Figura 8, l'Osservatorio ha dimostrato che le aziende italiane che hanno in seno al board persone con competenze in ambito sociale e ambientale hanno in media performance ESG superiori rispetto alle aziende che invece non hanno consiglieri con tali competenze.



**Figura 8. La presenza di competenze di sostenibilità e le performance ESG**

Allo stesso tempo, in occasione dell'Osservatorio ci si è chiesti se l'aumento del grado di integrazione della sostenibilità nella corporate governance fosse associato a un progressivo miglioramento delle performance ESG. A tal riguardo, i risultati della ricerca hanno dimostrato come siano proprio le competenze del Consiglio di Amministrazione a far sì che l'azienda possa veramente raggiungere performance ESG superiori. Come riportato in Figura 9, le aziende che, oltre ad avere un comitato endo-consiliare di sostenibilità e un sistema incentivante con obiettivi di sostenibilità, hanno reclutato amministratori con competenze di sostenibilità raggiungono mediamente performance ESG superiori rispetto a quelle aziende che hanno integrato la sostenibilità soltanto attraverso la creazione di un comitato e l'inclusione di obiettivi di sostenibilità negli schemi di remunerazione.

**Figura 9. Le forme di governance della sostenibilità e le performance ESG**

Da tale evidenza empirica si comprende come la presenza di competenze di sostenibilità all'interno del più alto organo decisionale sia uno degli elementi in grado di far fare il «salto» alle aziende e raggiungere migliori performance ESG. Le conoscenze e abilità in ambito di sostenibilità risultano pertanto un elemento di cui gli organi decisionali non possono più fare a meno se intendono esercitare un giudizio consapevole e critico circa le politiche e i piani di sostenibilità proposti dal management. I membri del consiglio potranno, infatti, prendere decisioni più accurate in merito agli impatti derivanti dalle attività aziendali su società e ambiente, definire appropriate linee di indirizzo in ambito sostenibilità, e in ultima istanza incidere maggiormente sulle performance sociali, ambientali ed economiche dell'impresa stessa. In occasione dell'Osservatorio è stato però preso in considerazione anche il ruolo dei sistemi incentivanti nel contribuire alle performance ESG. Infatti, si presume che tale strumento di governance sia in grado di allineare gli interessi degli organi decisionali a quelli degli stakeholder aziendali e, in ultima istanza, riorientare l'operato aziendale verso il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Pertanto, nel prossimo capitolo verranno riportate alla luce le principali evidenze empiriche relative ai sistemi di remunerazione adottati dalle aziende quotate, facendo un confronto fra la situazione in essere in Italia e quella caratterizzante altre potenze europee, quali la Francia, la Germania, il Regno Unito e la Spagna.



## **4. La sostenibilità e i sistemi di incentivazione: un confronto con l'Europa**

*di Maria Cristina Zaccone e Marco Minciullo*

### **Introduzione**

Come visto nei precedenti capitoli, la diffusione del concetto di *purpose* ha spinto molte aziende a ridefinire i propri sistemi di corporate governance, inclusi gli schemi di remunerazione dei vertici aziendali. L'inclusione di obiettivi di sostenibilità economica, ambientale e sociale negli schemi di remunerazione aziendale ha infatti preso piede in modo significativo negli ultimi tempi, anche grazie ad alcuni interventi a livello regolatorio. Il presente capitolo intende fare chiarezza attorno alle principali caratteristiche che gli schemi di remunerazione assumono nelle imprese italiane e straniere di grandi dimensioni, mettendo inoltre in evidenza l'importanza dei sistemi incentivanti per i risultati aziendali, anche in chiave ESG. Le evidenze empiriche dell'Osservatorio relativamente all'integrazione della sostenibilità negli schemi di remunerazione del vertice delle aziende quotate offre inoltre la possibilità di fare un confronto fra la situazione in essere in Italia e nei principali mercati europei, quali la Francia, la Germania, il Regno Unito e la Spagna.

### **Il ruolo dei sistemi incentivanti**

Gli schemi di remunerazione possono comporsi di tre quote: (i) una quota fissa; (ii) una quota variabile legata a obiettivi di breve termine; (iii) una quota variabile legata a obiettivi di medio-lungo termine. La quota fissa per sua natura non dipende dai risultati dell'impresa e viene solitamente stabilita facendo riferimento ai benchmark di aziende di dimensioni simili o operanti nel medesimo settore. Le quote variabili, sia di breve termine, sia di medio-lungo termine, dipendono invece

dai risultati dell'impresa. Nel corso del tempo diversi studiosi hanno cercato di capire se effettivamente l'istituzione di un sistema di incentivi porti a migliori performance aziendali. Al centro del dibattito è stato posto non tanto l'ammontare dei compensi variabili destinati ai vertici aziendali (C.d.A., A.D.) quanto piuttosto i criteri in base a cui si determina tale compenso. Il framework teorico prevalentemente adottato per spiegare la relazione fra schemi di remunerazione e creazione di valore è la cosiddetta teoria dell'agenzia (Jensen e Meckling, 1976). Secondo tale teoria una relazione di agenzia si ha nel momento in cui un primo soggetto («il principale») affida a un secondo soggetto («l'agente») l'incarico di agire in suo nome. Tale teoria è stata adottata per spiegare la relazione fra gli azionisti e il vertice aziendale, dal momento che gli azionisti (il principale) incaricano il vertice aziendale (l'agente) di svolgere determinate attività. La relazione di agenzia viene definita come una relazione potenzialmente conflittuale, dal momento che gli interessi del principale non coincidono sempre con gli interessi dell'agente. Secondo la medesima teoria, infatti, tipicamente gli azionisti hanno interesse a massimizzare i profitti, mentre i vertici aziendali potrebbero perseguire anche i propri interessi, sia di natura economica (quali per esempio il compenso) sia di natura non economica (quali per esempio il prestigio sociale). Sempre secondo la teoria dell'agenzia uno strumento utile per risolvere i conflitti esistenti fra gli azionisti e i vertici aziendali sono gli schemi di remunerazione. Grazie a tale strumento gli azionisti possono infatti allineare ai propri interessi quelli di chi governa l'azienda. La teoria dell'agenzia è stata oggetto di dibattito per diverso tempo e, nel corso degli anni, è stata rivisitata da diversi studiosi. In particolare, alcuni studiosi hanno esteso tale teoria integrando il concetto di «stakeholder» all'interno della relazione fra azionisti e management (Hill e Jones, 1992; Jones, 1995). Secondo tale visione, coloro che gestiscono il sistema azienda sono agenti che operano per conto di molteplici stakeholder, invece che gli agenti di un'unica categoria di stakeholder (gli azionisti). È inoltre stata rivisitata la visione secondo cui gli schemi di remunerazione sono uno dei meccanismi con cui gli azionisti possono allineare i propri interessi a quelli di chi gestisce l'azienda. Gli schemi di remunerazione vengono infatti visti come uno strumento grazie al quale è possibile allineare l'operato del management agli interessi di una molteplicità di interlocutori aziendali (Connelly *et al.*, 2011). Recentemente alcuni studi hanno dimostrato che, per far sì che l'operato del management sia orientato alla creazione di valore per una molteplicità di stakeholder, sia necessario inserire negli schemi di incentivazione non solo obiettivi di natura economico-finanziaria ma anche obiettivi di natura sociale e ambientale (Lacy *et al.*, 2010; Lacy e Hayward, 2013; Maas e Rosendaal, 2016; Dahlmann, Branicki e Brammer, 2017; Hartikainen, Järvenpää e Rautiainen, 2021).

## **Gli studi presenti in letteratura**

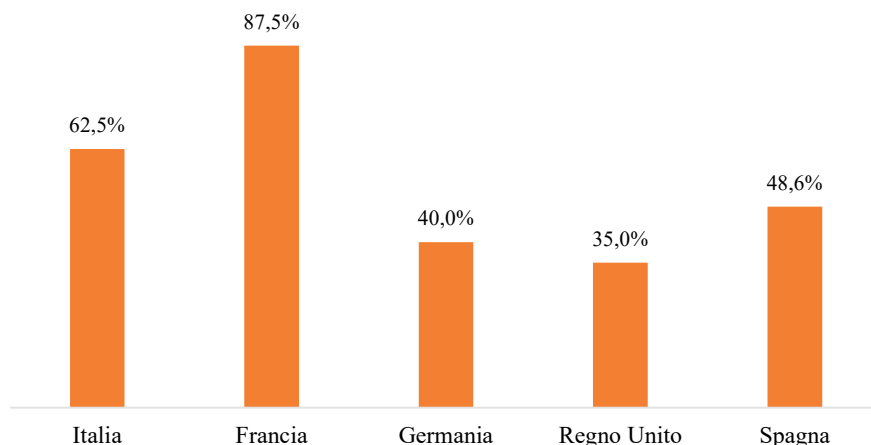
Il tema dell'inclusione di obiettivi non economico-finanziari nella componente variabile della remunerazione dei vertici non è una tema recente. Già a metà degli anni Settanta Ackerman sosteneva che l'inclusione di obiettivi sociali e ambientali negli schemi di remunerazione avrebbe spostato l'attenzione dei manager, e in particolare, quella dell'Amministratore Delegato, dal raggiungimento di obiettivi solamente economici al raggiungimento di obiettivi economici, sociali e ambientali (Ackerman, 1975). Altri studi hanno indagato sulla possibilità che l'inclusione di obiettivi di natura sociale e ambientale porti a migliori performance di sostenibilità. Per esempio, Cordeiro e Sarkis (2008) hanno verificato l'esistenza di una relazione positiva fra sistemi di incentivazione legati a obiettivi di sostenibilità ambientale espliciti e performance ambientali aziendali. Dahlmann, Branicki e Brammer (2017) hanno invece verificato l'esistenza di una relazione positiva fra le performance di sostenibilità ambientale e la diffusione degli schemi di remunerazione legati a obiettivi di sostenibilità ambientale all'interno della piramide organizzativa, mettendo in evidenza che maggiore è il numero di livelli all'interno della piramide organizzativa in cui la remunerazione è legata a obiettivi di sostenibilità ambientale, migliori saranno le performance ambientali dell'impresa. Allo stesso tempo, lo stesso studio ha analizzato la possibile relazione esistente fra la varietà degli incentivi di natura ambientale e le performance di sostenibilità, dimostrando che le aziende aventi molteplici incentivi legati a obiettivi ambientali (sia incentivi monetari sia incentivi non monetari) hanno performance ambientali superiori. La maggior parte degli studi considera, però, solamente la dimensione ambientale della sostenibilità, mentre gli aspetti sociali risultano meno diffusi a causa delle difficoltà di misurazione. Infine, alcuni studi recenti hanno messo in evidenza la poca trasparenza da parte delle aziende nel rendicontare gli schemi di remunerazione di sostenibilità adottati (Hartikainen, Järvenpää e Rautiainen, 2021), in quanto spesso si limitano a comunicare l'esistenza di uno schema di remunerazione con obiettivi di sostenibilità, senza però citare specificamente indicatori e pesi. Permane quindi poca chiarezza sia attorno al legame fra sistemi incentivanti di sostenibilità e performance aziendali sia per quanto riguarda il numero di aziende che forniscono informazioni chiare ed esplicite attorno agli indicatori presi in considerazione nel progettare i sistemi incentivanti.

## **Gli schemi di remunerazione legati alla sostenibilità: la diffusione in Europa**

In occasione dell'Osservatorio, è stato preso in considerazione il tema dell'integrazione della sostenibilità negli schemi di incentivazione delle aziende quotate. In particolare, si è cercato di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

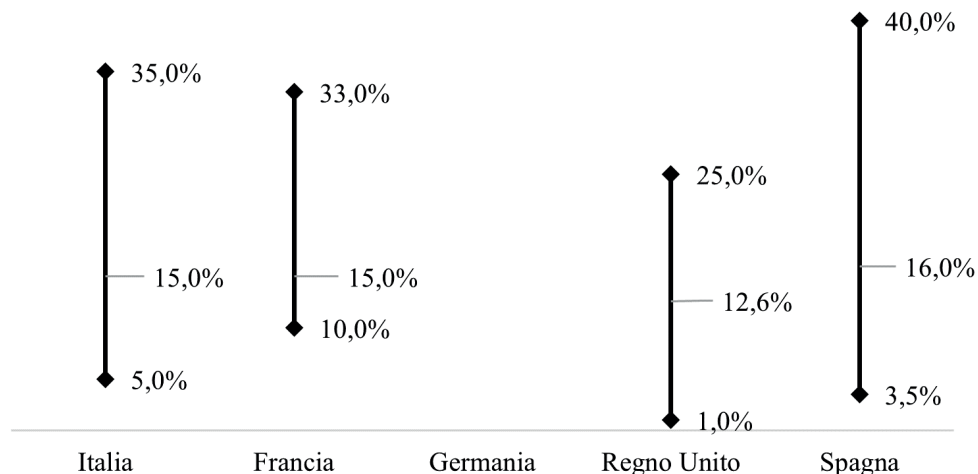
- Quante sono le aziende che hanno fino ad ora integrato la sostenibilità negli schemi di remunerazione aziendale?
- Qual è il peso dato alla sostenibilità?
- Quante sono le aziende che rilasciano informazioni esplicite sugli obiettivi di sostenibilità inclusi nel sistema di incentivi?
- Quali sono i principali obiettivi di sostenibilità presi in considerazione?

Nel rispondere a tali domande, si è cercato non solo di mettere in luce le principali evidenze empiriche caratterizzanti il contesto italiano ma anche quelle presenti nei principali mercati europei quali la Francia, la Germania, il Regno Unito e la Spagna. Sono stati quindi raccolti i dati relativamente alle aziende presenti nei seguenti panieri: FTSE-MIB, CAC40, IBEX35, DAX30 e FTSE100. Un primo dato significativo è quello emerso in relazione al numero di aziende che ha integrato gli aspetti sociali e ambientali nella componente variabile della remunerazione degli amministratori esecutivi e dell'Amministratore Delegato. Come riportato in Figura 10, il 62,5% delle aziende quotate italiane ha inserito obiettivi di sostenibilità nella componente variabile della remunerazione, un dato in crescita rispetto alle rilevazioni precedenti, che avevano evidenziato la presenza di tali obiettivi nel 37,5% delle aziende nel 2016 e nel 40% nel 2017. Nel confronto con gli altri Paesi l'Italia si attesta al secondo posto, subito dopo la Francia, ma si presume che il primato della Francia sia dovuto alle disposizioni presenti nel codice di corporate governance francese (AFEP-MEDEF), in cui viene esplicitamente raccomandato alle aziende di progettare sistemi incentivanti basati non solo su metriche finanziarie ma anche su metriche di natura non finanziaria. Viceversa, in Spagna, Germania e Regno Unito meno della metà delle aziende quotate ha progettato schemi di remunerazione includendo la sostenibilità nella componente variabile. I risultati ci permettono di riflettere sull'importanza delle raccomandazioni presenti nei codici di corporate governance. Per far sì che sempre più aziende integrino la sostenibilità nella governance aziendale e orientino l'operato del vertice verso obiettivi non solo economici ma anche di natura socio-ambientale risulta particolarmente efficace esplicitare all'interno dei Codici stessi raccomandazioni a tal riguardo.

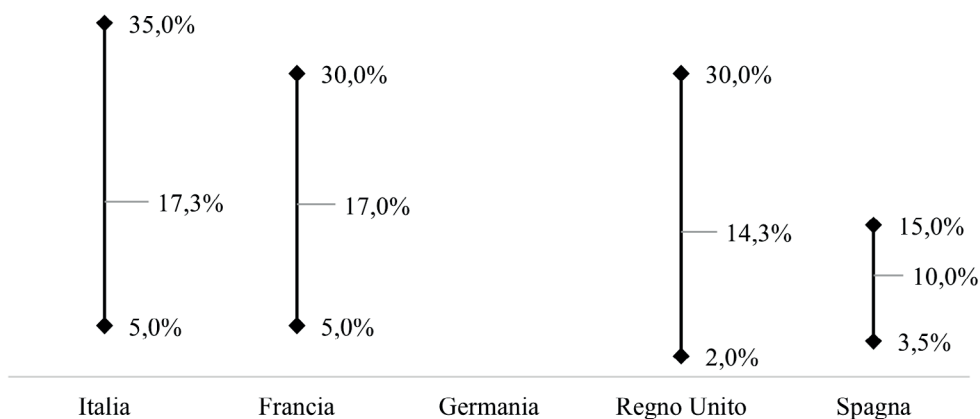
**Figura 10. L'inclusione della sostenibilità nella componente variabile**

Ma qual è il peso dato agli obiettivi di sostenibilità dalle aziende? Italia e Francia presentano una situazione molto simile, dal momento che in media le aziende quotate in tali Paesi hanno legato obiettivi di sostenibilità a circa il 15% della componente variabile dello stipendio degli amministratori esecutivi. Come si evince in Figura 11, le aziende che hanno dato maggiore importanza alla sostenibilità sono quelle quotate in Spagna. Infatti, il peso medio dato alla sostenibilità è pari al 16%, mentre il peso massimo risulta essere pari al 40%. Risulta pertanto necessario chiedersi quale sia il giusto peso da dare agli obiettivi di sostenibilità per far sì che l'operato dei vertici sia veramente orientato al raggiungimento di tali obiettivi. Un peso pari al 16% potrebbe non essere sufficiente, visto che nella prassi si ritiene che un incentivo possa davvero influenzare le scelte di un individuo quando il peso è superiore al 20%. Che cosa è necessario fare per far sì che le aziende non solo includano obiettivi di sostenibilità nei propri sistemi incentivanti ma leghino una quota rilevante del compenso dei vertici a obiettivi di natura non finanziaria? Anche in questo caso potrebbe risultare utile inserire raccomandazioni specifiche a tal riguardo nel Codice di Corporate Governance. Allo stesso tempo, tale soluzione potrebbe aumentare la complessità degli schemi di remunerazione, creare un contrasto con gli interessi degli azionisti della società, che per loro natura sono solitamente più orientati a obiettivi di diversa natura, e imporre obblighi non in grado di considerare le peculiarità di ogni azienda (si pensi alle differenze tra settori, dimensioni, risultati).

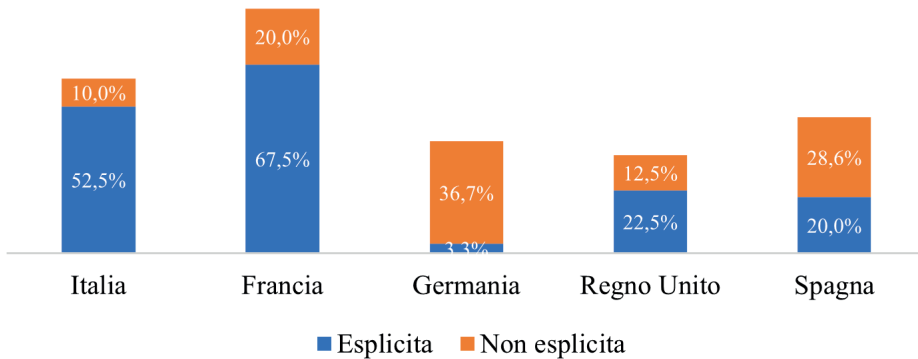


**Figura 11. Il peso della sostenibilità sulla componente variabile degli esecutivi**

Con riferimento al peso dato alla sostenibilità nella componente variabile della remunerazione dell'Amministratore Delegato ancora una volta l'Italia e la Francia presentano una situazione molto simile. In media le aziende quotate in tali Paesi hanno legato gli obiettivi di sostenibilità a circa il 17% della componente variabile del compenso dell'A.D. Come si evince in Figura 12, sono le aziende quotate in Italia che hanno dato maggiore importanza alla sostenibilità. Infatti, il peso medio dato alla sostenibilità è pari al 17,3%, mentre il peso massimo risulta pari al 35%. Questo dato risulta in crescita rispetto alle precedenti rilevazioni, dato che nel 2016 il peso medio era pari all'11,3% e nel 2017 era pari al 15,6%, con un peso massimo pari in entrambi gli anni al 25%. Anche in questo caso risulta necessario chiedersi se sia sufficiente dare un peso alla sostenibilità inferiore al 20% per indirizzare nella giusta direzione colui che ricopre la più alta posizione in azienda. Gli A.D. di diverse aziende hanno dichiarato il loro impegno per far sì che l'azienda da loro guidata tenga sempre più in considerazione le attese dei diversi stakeholder aziendali. Tuttavia, se è vero che la sostenibilità è sempre più parte integrante dei processi decisionali al vertice delle aziende, risulta necessario interrogarsi sul perché il peso dato alla sostenibilità negli schemi di remunerazione di colui che ha la responsabilità di prendere le decisioni più importanti risulti nella maggior parte dei casi irrisorio o comunque inferiore rispetto a quello dato a obiettivi di natura finanziaria.

**Figura 12. Il peso della sostenibilità sulla componente variabile dell'AD**

Parlando di remunerazione bisogna considerare anche la diffusione delle aziende che forniscono informazioni esplicite attorno agli obiettivi di sostenibilità per stabilire la componente variabile dei vertici. Solo in Francia (67,5%) e in Italia (52,5%) una quota rilevante di aziende fornisce informazioni esplicite attorno agli indicatori di sostenibilità presi in considerazione. Viceversa, come si evince nella Figura 13, negli altri Paesi sono poche le aziende che rendono esplicite le informazioni attorno a tali indicatori. Tale evidenza empirica mette in luce l'esistenza di grandi differenze tra i sistemi di governance aziendale, e pone in particolar modo in evidenza alcuni dubbi sulla natura della remunerazione sostenibile delle aziende quotate in Germania, Regno Unito e Spagna. Per esempio, in Germania solo il 3,3% delle aziende ha fornito informazioni esplicite per quanto riguarda gli indicatori di sostenibilità previsti nei sistemi incentivanti.

**Figura 13. La disclosure degli indicatori di sostenibilità**

Venendo agli indicatori adottati dalle aziende, dalla Figura 14 si evince una situazione molto simile in Italia e Regno Unito, dove una quota considerevole di aziende ha stabilito obiettivi volti a ridurre le emissioni derivanti dall'uso di combustibili fossili. In Francia, il principale indicatore di performance adottato dalle aziende consiste nel raggiungimento di obiettivi legati a specifiche politiche a favore dei dipendenti, mentre in Spagna le aziende quotate fanno riferimento principalmente all'inserimento della sostenibilità nel piano strategico. Tali evidenze empiriche mettono in luce la tendenza da parte dei sistemi di governance ad adottare prevalentemente indicatori di sostenibilità ambientale piuttosto che sociale. Infatti, in tutti i Paesi oggetto di indagine, la riduzione delle emissioni GHG è uno degli indicatori più utilizzati. Ciò potrebbe essere una naturale conseguenza degli obiettivi indicati dall'Unione Europea per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050.

**Figura 14. I principali indicatori di sostenibilità adottati dalle aziende**

Paese	Indicatore di performance	Altri indicatori
<b>Italia</b>	Riduzione delle emissioni (44%)	Riduzione degli infortuni (40%)
		Prodotti a valenza socio-ambientale (36%)
		Indici azionari legati alla sostenibilità (36%)
<b>Francia</b>	Politiche a favore dei dipendenti (20%)	Riduzione delle emissioni (17,6%)
		Prodotti a valenza socio-ambientale (17,6%)
		Indici azionari legati alla sostenibilità (17,6%)
<b>Germania</b>	N.D.	N.D.
<b>Regno Unito</b>	Riduzione delle emissioni (57%)	Riduzione degli infortuni (21%)
<b>Spagna</b>	Sostenibilità nel piano strategico (17,6%)	Riduzione delle emissioni (12%)

I risultati emersi dall'analisi della letteratura in tema di remunerazione hanno messo in evidenza la centralità degli schemi di remunerazione nell'orientare le scelte dei singoli individui in azienda, dimostrando in particolare che obiettivi specifici possono portare a migliori performance e bilanciare gli interessi dei diversi stakeholder. Le indagini dell'Osservatorio hanno messo in mostra un quadro diverso, in quanto sono ancora tante le aziende che non considerano le performance di sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici aziendali. Considerando che nei Paesi dove tali schemi sono diffusi sono presenti forme di regolamentazione della governance della sostenibilità, il fatto che il peso medio degli obiettivi di sostenibilità sia relativamente basso come negli altri contesti pone un interrogativo sulla reale efficacia di tali strumenti di governance. Nondimeno, però, bisogna tenere in considerazione che la remunerazione da sola non è in grado di integrare la sostenibilità in azienda, ma è efficace quando viene inserita in un contesto di governo della sostenibilità sviluppato. L'inclusione degli obiettivi di sostenibilità in uno schema di remunerazione potrebbe risultare poco efficace in mancanza di un allineamento con la strategia aziendale; obiettivi di sostenibilità troppo sfidanti o in contrasto con gli obiettivi economico-finanziari potrebbero essere poco stimolanti, mentre obiettivi generici, troppo semplici da raggiungere o non facilmente misurabili potrebbero rivelarsi poco efficaci.



**Parte seconda**

**La governance della sostenibilità  
e lo stakeholder management**



## **5. Strutturare il dialogo con gli stakeholder: il caso A2A**

**di *Manuela Baudana\****

Perseguire uno sviluppo sostenibile è ormai una missione imprescindibile per le imprese: la tutela dell'ambiente, il benessere delle persone e della propria comunità di riferimento sono temi al centro degli interessi e delle decisioni di clienti, investitori, finanziatori e istituzioni. Ma l'approccio alla sostenibilità diventa efficace e vantaggioso solo se integrato all'interno della strategia aziendale di business e se attuato in maniera organica in tutta l'organizzazione. È quindi necessario un forte *commitment* e un costante presidio delle attività legate alla sostenibilità a partire proprio dai vertici aziendali e dagli organi di governo societario.

Fin dal 2015, il Gruppo A2A si è dotato di un Comitato endo-consiliare competente sulle tematiche di sostenibilità, cui è demandato il presidio di tutte le attività del Gruppo su questi aspetti. In particolare, il Comitato ESG e Rapporti con i Territori ha il compito di supportare gli organi di governo societario nella definizione degli indirizzi, degli orientamenti e delle iniziative concernenti la promozione di una strategia e degli strumenti che integrino la sostenibilità nei processi di business, al fine di assicurare la creazione di valore nel tempo per gli azionisti e per tutti gli altri stakeholder. In particolare, le principali attività discusse dal Comitato riguardano l'analisi degli impatti sulla sostenibilità del Piano Strategico e gli obiettivi inseriti nel Piano di Sostenibilità, le politiche di riduzione delle emissioni del Gruppo, i potenziali impatti sul contesto e sulle strategie aziendali del Climate Change, il Bilancio Integrato, i Bilanci di Sostenibilità territoriali, i risultati dei rating etici, l'analisi di materialità e il piano delle attività di stakeholder engagement.

---

\* Manuela Baudana è responsabile della funzione Sustainability Development di A2A.



Affinché si riesca realmente a integrare la sostenibilità nelle proprie attività e nelle proprie strategie, tutte le linee di business devono essere consapevoli del proprio ruolo e del proprio contributo. Pertanto, è sicuramente utile e maggiormente efficace non solo sensibilizzare il top management ma anche attivare figure di riferimento per ciascuna area aziendale in modo da garantire un presidio lungo tutta la catena del valore. In tale senso, nel 2021, con la presentazione del nuovo Piano Strategico decennale del Gruppo che include ambiziosi obiettivi di sostenibilità al 2030, sono stati formalmente identificati dei *Focal Point* diffusi in tutta l'organizzazione proprio per garantire un rafforzamento del presidio sui temi di sostenibilità nel Business e nelle Direzioni di Staff del Gruppo. Queste figure, insieme alla funzione Sostenibilità, hanno il compito, ciascuno per la propria area di competenza, di integrare la sostenibilità nei processi aziendali, valorizzare nuovi progetti connessi a queste tematiche, promuovere la comunicazione e lo scambio di informazioni per le attività legate alla sostenibilità e raccogliere in maniera capillare le esigenze e le aspettative degli stakeholder con cui si interfacciano.

A tal proposito, A2A ha inoltre avviato un nuovo percorso di Stakeholder Management, volto proprio a gestire in maniera più continua ed integrata le relazioni con gli stakeholder tra le diverse aree del Gruppo. Il tema dell'inclusione e del coinvolgimento degli stakeholder rappresenta sempre più un elemento centrale a supporto di diversi processi aziendali: dall'aggiornamento dell'analisi di materialità, alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria, all'individuazione di trend ESG, alla gestione dei rischi e della reputazione. Pertanto, gli obiettivi del percorso di Stakeholder Management, che coinvolge tutte le strutture e società del Gruppo, sono: aggiornare la mappatura degli stakeholder, trasformandola in uno strumento per individuare con facilità le categorie più influenti che richiedono maggior cura, costruire un Piano annuale di engagement in linea con gli obiettivi del Piano strategico e mappare le attività di engagement, verificando la loro corrispondenza rispetto agli obiettivi aziendali e agli interessi degli stakeholder. Nell'attuazione di questo percorso i *Focal Point* hanno avuto un ruolo chiave nell'aggiornamento della mappatura degli stakeholder, nell'attribuzione delle priorità e nella identificazione delle categorie e delle aree maggiormente da presidiare con le attività di engagement. Sono stati infatti coinvolti sin dall'inizio, contribuendo con spunti e prospettive diverse, che hanno consentito di migliorare l'efficacia del risultato poi condiviso con il Comitato ESG e Rapporti con i Territori e con il Top Management.

Il tema della gestione degli stakeholder, che il Gruppo porta avanti già da diversi anni, rappresenta, per aziende come A2A, un aspetto estremamente rilevante da presidiare. Le normative stanno inserendo quale responsabilità degli organismi di governance delle aziende il tema della sostenibilità e del «dovere

ESG (duty of care) verso gli stakeholder», con l'obiettivo di incentivare le società a concentrarsi sulla creazione di valore sostenibile a lungo termine, più che sui benefici a breve termine, e ad allineare meglio gli interessi delle aziende, dei loro azionisti, manager, stakeholder e comunità. Anche dal punto di vista degli investitori, il trend per le decisioni di investimento è sempre più caratterizzato dall'analisi ESG dell'operato delle aziende. Per esempio, il *purpose* e gli stakeholder sono al centro della lettera del 2020 di Larry Fink, A.D. e Presidente di BlackRock, rivolta ai vertici delle aziende di cui detiene quote azionarie: «Le società che ignorano gli stakeholder lo fanno a proprio rischio e pericolo: se non riescono a guadagnarsi la loro fiducia incontreranno sempre più difficoltà nell'attrarre clienti e talenti, considerato che i giovani tendono a preferire le aziende che rispecchiano i loro valori». E poi, rivolgendosi direttamente ai CEO, continua: «Più la sua società riuscirà a dimostrare il proprio scopo nel generare valore per i propri clienti e dipendenti e per le comunità di riferimento, più diventerà competitiva e potrà generare profitti duraturi a lungo termine per gli azionisti».

Se da un lato è sempre più riconosciuta l'efficacia del coinvolgimento degli stakeholder da parte delle aziende ai fini della creazione di valore condiviso, dall'altro lato, in un contesto caratterizzato da una sempre maggiore attenzione al tema del cambiamento climatico e degli impatti che esso può generare sul pianeta e sulle comunità, dare vita a un'economia sempre più sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale – compiendo la cosiddetta transizione ecologica – è diventato prioritario. Ma questo è un compito che aziende o istituzioni, per quanto impegnate sui temi della sostenibilità, non possono compiere da sole, e il contributo delle comunità e degli individui si rivela cruciale per poter effettivamente realizzare una svolta concreta verso stili di produzione e consumo più sostenibili. È un obiettivo comune e sarà possibile raggiungerlo solo con il contributo attivo di tutti. Tuttavia, la costruzione di un dialogo efficace tra aziende e stakeholder risulta in alcuni casi particolarmente complessa e delicata (The European House – Ambrosetti, 2021) visti i livelli di tensione, sfiducia e «diversità di percezione» su argomenti delicati come le decisioni ambientali. Di fronte a tale complessità, risulta ancor più importante avviare dei canali di dialogo con i territori, al fine di metterne a fuoco le specificità e di individuare le leve abilitanti più adatte a promuovere il cambiamento e a sostenere la transizione ecologica.

Proprio in questa logica si inserisce l'edizione 2021 del programma forumAscolto<sup>1</sup>, che nasce dalla consapevolezza che la transizione ecologica pone aziende, istituzioni e territori di fronte a delle scelte, dei veri e propri bivi dove

---

<sup>1</sup> Programma di ascolto sui territori attivato da A2A nel 2015, che consiste nella realizzazione di workshop ed eventi, sui diversi territori in cui l'azienda opera, finalizzati a «dare voce», nonché a raccogliere le esigenze e le necessità delle diverse categorie di portatori di interesse.

entrambe le strade percorribili sembrano le più giuste ed è difficile stabilire quale strada percorrere. All'inizio del percorso sono state identificate 10 «svolte giuste», dei veri e propri bivi della transizione ecologica, selezionati per rispecchiare il settore, il posizionamento e le ambizioni del Gruppo A2A, e, nell'ambito del ciclo di incontri «I territori della sostenibilità», i bivi sono stati sottoposti agli stakeholder di sei territori coinvolti (province di Milano, Brescia, Bergamo, Sondrio, Piemonte e Friuli Venezia Giulia) e a un gruppo di under 30 di tutt'Italia, per capire come ogni area si caratterizza e per identificare le soluzioni migliori per implementare gli obiettivi del Piano Strategico al 2030 di A2A, sostenendo un cambiamento inclusivo, efficace e su misura.

A ciascun incontro hanno partecipato circa 20 stakeholder locali, selezionati per interpretare il punto di vista del territorio grazie alle loro esperienze, competenze, valori e relazioni, che si sono confrontati sui bivi ritenuti più rilevanti, confrontandosi poi con i vertici di A2A. Per ciascuna svolta giusta entrambe le strade sembrano corrette, e risulta difficile prendere una decisione netta, anche in considerazione del fatto che nella realtà tendono a prevalere delle combinazioni tra le opzioni disponibili. Le risorse a disposizione per implementare la transizione ecologica sono tuttavia limitate, e vanno sfruttate rapidamente e in modo efficace. Guardando ai risultati delle valutazioni complessive sui 5 bivi ritenuti prioritari (Figura 15) è stato possibile tracciare un profilo degli stakeholder coinvolti nei diversi territori, riassumibile in 4 caratteristiche chiave. Gli stakeholder di A2A sono futuristi. Sono proiettati verso l'innovazione tecnologica (per il 60,4%), pur consapevoli che l'implementazione delle innovazioni non sarà possibile senza il contributo dei comportamenti individuali, e sono molto attenti ai diritti delle nuove generazioni (per il 92%), messi a repentaglio da un eccessivo consumo di risorse e dai costi di un debito pubblico che ricadrà sulle loro spalle, tradizionalmente generato da chi ha detenuto e ancora detiene il potere decisionale. I territori coinvolti tendono ad essere accoglienti più che esclusivi, ovvero convinti che le decisioni necessarie a promuovere la transizione ecologica vadano prese coinvolgendo tutti gli stakeholder (per il 73,7%) e non interfacciandosi solo con le istituzioni. Prevalgono inoltre gli ambientalisti: gli stakeholder si dimostrano focalizzati sulla tutela dell'ambiente (per il 73,5%), delle sue risorse e della sua biodiversità, anche a scapito dei bisogni della società. Infine, gli stakeholder coinvolti sono più prudenti che rivoluzionari: per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, si orientano più verso i cambiamenti incrementali (per il 70%) e meno verso i cambiamenti radicali, che rischiano di creare spaccature e conflitti nella società.

**Figura 15. Il posizionamento sui bivi prioritari per tutti i territori**

Questi risultati sono stati declinati anche sui singoli territori, al fine di indirizzare il Gruppo sulle modalità più efficaci per mettere a terra il suo ambizioso Piano Strategico decennale, tenendo in considerazione le specificità locali. A conferma del ruolo centrale che le aziende possono assumersi come catalizzatori nel favorire l'ascolto e la condivisione di idee e nel mettere in circolo *best practices* per generare valore condiviso, A2A si è impegnata nel portare avanti questo programma in molti altri territori in cui è presente, attraverso percorsi maggiormente strutturati e continuativi, con l'obiettivo di migliorare i servizi offerti alle comunità e la qualità della vita dei territori in cui è presente. Impegno riconosciuto anche nel nuovo posizionamento del Gruppo come Life Company. In conclusione, perché l'engagement degli stakeholder sia realmente utile ed efficace per le aziende ma anche soddisfacente per gli stakeholder in relazione ai loro bisogni, è fondamentale gestirlo in una logica strategica, condividendo obiettivi, percorsi e attività e risultati nel tempo a tutti i livelli aziendali, dal vertice alle linee più operative. La trasparenza, l'ascolto e il dialogo, sono oggi più che mai la bussola che deve guidare l'agire quotidiano di una grande impresa.



## 6. Il dialogo con gli stakeholder e il governo della sostenibilità: il caso ENEL

di *Giulia Genuardi\**

### Una governance solida per un successo sostenibile

La relazione tra corporate governance e sostenibilità è ormai un elemento caratterizzante la crescita nel breve, medio e lungo periodo. Le tematiche di sostenibilità come parte integrante dei processi decisionali aziendali e il ruolo assegnato agli organi di governo societario sono elementi chiave per identificare e cogliere rischi e opportunità legati a una strategia orientata al successo sostenibile, che tenga opportunamente in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti. Il modello organizzativo e di corporate governance di Enel definisce specifici compiti e responsabilità in capo ai principali organi di governo societario, garantendo che le tematiche di sostenibilità siano opportunamente tenute in considerazione in tutti i processi decisionali aziendali rilevanti. Un assetto di governo che ha origini lontane e che si è rafforzato nel corso del tempo. Al riguardo, tra l'altro, il Comitato per la Corporate Governance, istituito per la prima volta in seno al Consiglio di Amministrazione nel 2011, ha sin dal 2012 assunto competenza in relazione ai temi della responsabilità sociale d'impresa. Esso ha quindi assunto sin dal 2016 l'attuale denominazione di Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità, acquisendo ulteriori competenze in materia di quest'ultima (anche in aderenza a quanto indicato dall'edizione *pro tempore* vigente del Codice di Autodisciplina delle società quotate), a testimonianza del focus rilevante che tali tematiche hanno assunto all'interno della strategia di Gruppo. La nostra ferma convinzione che la sostenibilità debba essere

---

\* Giulia Genuardi è la Responsabile Sustainability Performance Planning and Management and Human Rights di Enel.

posta al centro dell'agire aziendale ci ha permesso di definire specifici flussi informativi e approvativi nei confronti degli organi societari, promuovendo la diffusione delle *best practices* di riferimento in materia ed anticipando di diversi anni gli interventi normativi sul tema, come per esempio quelli recati dalla direttiva europea in materia di «Non-Financial Reporting». In particolare:

1. Il Consiglio di Amministrazione esamina e approva la strategia aziendale curando che la stessa sia basata su un modello di business improntato all'obiettivo del successo sostenibile.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, attualmente anche Presidente del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità, nell'esercitare una funzione di impulso e coordinamento delle attività del Consiglio di Amministrazione, svolge un ruolo proattivo nel processo di approvazione e monitoraggio delle strategie aziendali e di sostenibilità.

Nell'ambito di una strategia aziendale in cui la sostenibilità si esprime ad ogni livello di business, il ruolo dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale è centrale nell'ottica di definizione e attuazione del modello di business sostenibile, stabilendo le linee guida per la gestione della transizione energetica, promuovendo un modello *low-carbon* e pratiche aziendali che tengano in considerazione le aspettative dei diversi stakeholder.

2. Il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nelle valutazioni e decisioni relative alla corporate governance della Società e del Gruppo e alla sostenibilità.

Al Comitato sono attribuiti, tra gli altri, i seguenti compiti:

- I. vigilare sui temi di sostenibilità connessi all'esercizio dell'attività d'impresa e alle dinamiche di interazione di quest'ultima con tutti gli stakeholder;
- II. esaminare le linee guida del Piano di Sostenibilità nonché la matrice di materialità – che individua i temi prioritari per gli stakeholder alla luce delle strategie industriali del Gruppo Enel – valutando periodicamente il conseguimento degli obiettivi definiti dal piano stesso;
- III. esaminare le modalità di attuazione della politica di sostenibilità;
- IV. monitorare l'inclusione della Società nei principali indici di sostenibilità, nonché la sua partecipazione ai più significativi eventi internazionali in materia;
- V. esaminare le principali regole e procedure aziendali che risultano avere rilevanza nei confronti degli stakeholder, tra cui il Codice etico e la Politica sui diritti umani, e sottoporre tali documenti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, valutando loro eventuali successive modifiche o integrazioni.

3. Il Comitato Controllo e Rischi ha, tra gli altri, i seguenti compiti:
  - I. rilasciare il proprio parere preventivo al Consiglio di Amministrazione: sulle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi («SCIGR»), in modo che i principali rischi – ivi inclusi quelli che possono assumere rilievo nell’ottica della sostenibilità – risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, e compatibili con una gestione dell’impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati;
  - II. valutare l’idoneità dell’informazione periodica, finanziaria e non finanziaria, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie, l’impatto delle attività aziendali e le performance conseguite, coordinandosi con il Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità per quanto concerne l’informativa periodica non finanziaria;
  - III. esaminare le principali regole e procedure aziendali connesse al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che risultano avere rilevanza nei confronti degli stakeholder – tra cui il Codice etico e la Politica sui diritti umani, valutando loro eventuali successive modifiche o integrazioni.
4. Il Comitato Nomine e Remunerazioni supporta il Consiglio di Amministrazione, tra l’altro, nelle valutazioni e decisioni relative alla remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche. In particolare, nell’ambito del processo di elaborazione della politica in materia di remunerazione dell’Amministratore Delegato/Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, la Società tiene conto dell’obiettivo di perseguire il successo sostenibile, definendo specifici obiettivi di sostenibilità al cui raggiungimento è subordinata una componente significativa della remunerazione variabile, nonché della necessità di disporre, trattenere e motivare persone dotate della competenza e della professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella Società.
5. La Funzione Innovability (Innovazione e Sostenibilità), attraverso l’unità Sustainability Planning and Performance Management and Human Right, ha il compito di gestire i processi di pianificazione, monitoraggio e reporting di sostenibilità, nonché i rating ESG, gli indici di sostenibilità, il posizionamento sui diritti umani e l’integrazione della relativa politica nei processi aziendali.

Le aspettative dei diversi stakeholder vengono individuate a livello locale e definiti specifici piani di sostenibilità, in linea con la strategia di Gruppo.

Per quanto riguarda più specificamente i Diritti Umani, oltre alla già citata politica, nel 2013 è stato definito uno specifico sistema di gestione applicato all’intero perimetro geografico, in linea con il secondo pilastro dei principi



guida delle Nazioni Unite in materia di «responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani». Il sistema di gestione viene monitorato e mantenuto attraverso un processo di *due diligence*.

### **Gli stakeholder sono partner della crescita e nel governo d'impresa**

Nelle fasi di cambiamento, in cui la velocità degli attori non è uniforme e si presentano nuove e numerose variabili, deve esserci una chiara e ampia visione strategica e progettuale. Un'impresa sostenibile nel lungo termine avrà valore perché il suo comportamento e la sua offerta corrisponderanno a quanto gli stakeholder di domani, nativi sostenibili, chiederanno. In Enel, ci impegniamo quotidianamente a integrare il punto di vista dei diversi stakeholder attraverso un processo strutturato («*materiality analysis*») che consente di coinvolgere in modo continuo e diretto gli stessi e identificare e valutare quali sono i temi che considerano prioritari, ponderati sulla base della loro rilevanza, confrontandoli con le priorità del Gruppo e con la strategia industriale, considerando gli impatti subiti e generati sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, tra cui gli impatti sui diritti umani. Tale analisi permette di valorizzare le diverse iniziative di coinvolgimento svolte nell'ambito del gruppo dalle diverse funzioni aziendali. Le priorità identificate costituiscono un elemento portante della definizione degli obiettivi da includere nel Piano Strategico e nel Piano di Sostenibilità, nonché dei contenuti della Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario/Bilancio di Sostenibilità e dei documenti che rappresentano l'intero corporate reporting. Nell'ambito del sistema di corporate governance di Enel, l'analisi di materialità è oggetto di specifico esame da parte del Comitato per la Corporate Governance e la Sostenibilità unitamente alle linee guida del piano di sostenibilità.

La sostenibilità ha guadagnato un'enorme popolarità negli ultimi decenni e ne è stato compreso il ruolo chiave all'interno della catena del valore ma la sua attuazione non è sempre facile. Per un'attuazione pratica ed efficace è importante analizzare e identificare le questioni più importanti per un'azienda e progettare di conseguenza una strategia di sostenibilità, ed è qui che entra in gioco l'«analisi di materialità». Aiuta un'azienda ad analizzare i fattori di rischio e ad aggiornare il proprio processo aziendale per le prospettive future. Se quindi il suo ruolo per gli organi societari è condiviso, bisognerà lavorare tutti insieme a livello di sistema, anche traendo spunto dalla prossima nuova direttiva in materia di Sustainability reporting, per rendere il processo più «accessibile» ai non addetti ai lavori.

## 7. Il cambiamento organizzativo verso la sostenibilità

di *Davide Giacomini\**, *Francesco Esposito\*\** e *Davide Tonoli\*\*\**

Un'integrazione di successo e una gestione efficace della sostenibilità in un'organizzazione richiedono una leadership impegnata, una direzione chiara e un'integrazione strategica; questi tre elementi necessitano indubbiamente di una solida struttura di governance (Elkington, 2006). La governance della sostenibilità aiuta un'organizzazione a implementare trasversalmente la strategia di sostenibilità, a gestire i processi di definizione degli obiettivi e di rendicontazione, a rafforzare le relazioni con gli stakeholder esterni e a garantire l'*accountability*.

Come e dove la sostenibilità si inserisce nella struttura aziendale complessiva può rivelare molto della direzione e delle priorità di un'azienda. Al riguardo è doveroso ricordare che non esiste una struttura standard che può essere applicata; ogni impresa deve adattare il proprio approccio a ciò che è più coerente e funzionale con il suo modello di business, la struttura, le risorse e il livello di integrazione della sostenibilità nel business. Inoltre, la struttura proprietaria e le pratiche di corporate governance, generalmente, non si sono uniformate nelle diverse situazioni economiche in quanto gli effetti degli assetti proprietari e del governo societario possono essere mediati da fattori specifici del Paese, come la cultura nazionale, le pratiche commerciali, gli incentivi fiscali nazionali e le differenze nelle strutture giuridiche nazionali (Elvin and Hamid, 2016).

Un numero crescente di contributi ha messo in luce le modalità di integrazione della prospettiva degli stakeholder nel governo dell'impresa e sono state

---

\* Davide Giacomini è Ricercatore di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Brescia.

\*\* Francesco Esposito è Responsabile della Funzione Sostenibilità e Innovazione di Acque Bresciane.

\*\*\* Davide Tonoli è Dottorando di ricerca in Business and Law presso l'Università degli Studi di Brescia.

riportate diverse considerazioni sul tema dello stakeholder management (Verbeke, Tung, 2013; Fassin, 2012; Fransen and Kolk, 2007; Goodijk, 2003) anche con specifico riferimento al settore idrico (Giacomini *et al.*, 2022; Akhmouch and Clavreul, 2016). Numerosi studiosi hanno sottolineato come modelli di impresa orientati al coinvolgimento degli stakeholder o, più generalmente, a principi di responsabilità sociale, contribuiscano oltre che al successo economico dell'impresa anche allo sviluppo sociale del territorio in cui essa opera (Kiesnere and Baumgartner, 2019; Fordham and Robinson, 2018; Del Baldo 2014; EconomEtica, 2008). In aggiunta, buone pratiche di governance possono essere un fattore efficace per evitare comportamenti opportunistici dei singoli e scarsa trasparenza nella gestione delle pratiche aziendali. Secondo Vogwell, la gestione delle parti interessate consiste nel creare l'ambiente più positivo in cui sviluppare un progetto (Vogwell, 2002). Infatti, un approccio allo stakeholder management tiene conto di molti fattori, per esempio interessi morali, politici, tecnologici ed economici (Weiss, 2006). La gestione degli stakeholder riguarda quindi le relazioni tra un'organizzazione e i suoi stakeholder; queste relazioni hanno un impatto sugli individui e sulle organizzazioni sia positivamente sia negativamente (Chiniyio and Olomolaiye, 2010). Alcuni studiosi suggeriscono, inoltre, un approccio organizzativo allo stakeholder management. Lo sviluppo sostenibile dell'economia e della società non può avvenire senza lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni; quindi, le aziende dovrebbero integrare la sostenibilità nei meccanismi della loro organizzazione (Kiesnere and Baumgartner, 2019; Broman and Robért, 2015; Stubbs and Cockiln, 2008) nel definire la progettazione organizzativa e nell'implementazione dell'*organizational change* (Lozano, 2013; Griffiths and Petrick, 2001). A tal fine è necessario che nelle organizzazioni siano chiaramente identificati dei *change agents*, ossia persone e funzioni che siano coinvolte e responsabili dell'integrazione della sostenibilità (Heiskanen *et al.*, 2016; Siebenhüner and Arnold, 2007). È importante distinguere tra il management della funzione «Sostenibilità» e i *change agents*, poiché non necessariamente coincidono (Kiesnere and Baumgartner, 2019; Heiskanen *et al.*, 2016; Wisser and Crane, 2010). Se si tratta di persone diverse, sia il management sia i *change agents* devono rivestire ruoli rilevanti nella costruzione dei processi di sostenibilità. Infine, è necessario sviluppare e applicare nuove competenze di leadership e modelli gestionali e organizzativi complementari (Kiesnere and Baumgartner, 2019).

Relativamente alla tematica del cambiamento organizzativo, John P. Kotter, a seguito di uno studio in merito all'approccio all'implementazione del cambiamento di più di cento aziende, ha sviluppato un'analisi strutturata in otto step sulla base dei principali errori comuni commessi nelle diverse fasi di implementazione del cambiamento da parte delle organizzazioni (Kotter 1996; Lunenburg 2010a):

1. Stabilire un senso di urgenza all'interno dell'organizzazione.
2. Creare una «*guiding coalition*», ovvero un gruppo di risorse *cross-functional* e di diversi livelli manageriali con un determinato potere per guidare il cambiamento.
3. Creare una *vision* e un piano strategico per guidare il processo di cambiamento.
4. Comunicare la *vision* del cambiamento.
5. Consentire azioni su vasta scala, incoraggiare l'assunzione di rischi e la risoluzione creativa dei problemi.
6. Pianificare e creare «vincite» o miglioramenti a breve termine.
7. Consolidare i guadagni e produrre più cambiamento.
8. Ancorare nuovi approcci nella cultura organizzativa.

A seguito di un'analisi del precedente modello si ritiene utile effettuare un approfondimento relativamente al tema della *guiding coalition* come elemento fondamentale per lo sviluppo di un orientamento alla sostenibilità e allo stakeholder management all'interno di un processo di cambiamento organizzativo. A supporto di questa considerazione verrà riportato e analizzato un caso di istituzione di una *guiding coalition*, supportata dall'introduzione delle figure dei *change agents*, all'interno di una mono-utility italiana. In questo caso, si ritiene che l'approfondimento attraverso il ricorso al metodo del case study sia la scelta più appropriata. Si ricorre all'utilizzo di tale metodologia quando l'oggetto dell'indagine sono interrogativi quali «come» e «perché», quando i ricercatori hanno scarso controllo sugli elementi investigati e quando il fenomeno oggetto d'indagine è strettamente interrelato con alcuni contesti di vita reale (Yin, 2003). La costruzione di una *guiding coalition* dovrebbe essere finalizzata alla ricerca di un consenso verso le iniziative di cambiamento. Maggiore è l'attenzione riguardo alla diversità del team, maggiore sarà la possibilità che l'azienda sia innovativa nell'introduzione del cambiamento e, parallelamente, maggiore sarà il rispetto che i *change agents* avranno per il cambiamento effettivo (Gupta, 2011). Gli attributi individuali possono variare in abilità, esperienze, prospettive e abilità di rete. In quanto tale, il diverso background favorisce uno standard più elevato di prospettiva ed empatia verso questioni e iniziative specifiche che possono sorgere nel processo di cambiamento. Nella costituzione di una *guiding coalition*, può essere interessante coinvolgere, anche parallelamente, *change agents* con diverse caratteristiche quali «esperti», «catalizzatori», «facilitatori» e «attivisti» (Wisser and Crane, 2010). Nello specifico, il *change agent* è una figura che ha la capacità e il potere di stimolare, facilitare e coordinare lo sforzo di cambiamento (Lunenburg, 2010b). Queste figure possono essere interne o esterne rispetto all'organizzazione, la loro azione non può essere identificata secondo un unico modello poiché questi agenti offrono diverse manifestazioni nel

contesto dello sviluppo sostenibile (Van Poek *et al.*, 2017). Un'ulteriore classificazione dei change agents è fornita in un contributo per lo sviluppo sostenibile (Van Poek *et al.*, 2017), in cui si distinguono queste figure in quattro categorie: «tecnici», «convincenti», «mediatori» «esploratori». Infine, con riferimento alla *guiding coalition*, lo scopo di questa istituzione è anche rappresentare l'organizzazione in maniera informale e strutturare un ascolto delle esigenze degli stakeholder, raccogliere informazioni, ricercare e apportare modifiche durante il processo di cambiamento (Cunningham and Kempling, 2009).

La *guiding coalition* dovrebbe essere composta da persone con le seguenti caratteristiche (Kotter, 1996; Appelbaum *et al.*, 2012):

- Potere di posizione: deve essere presente un numero sufficiente di persone con ruoli chiave che siano in grado di non bloccare i progressi;
- Competenza: tutti i punti di vista rilevanti dovrebbero essere rappresentati in modo che possano essere prese decisioni efficaci;
- Credibilità: il gruppo dovrebbe essere visto e rispettato da coloro che lavorano nell'azienda in modo che le dichiarazioni del gruppo vengano considerate seriamente dagli altri stakeholder;
- Leadership: il gruppo dovrebbe avere un numero sufficiente di leader comprovati per essere in grado di guidare il processo di cambiamento.

Relativamente alle aziende del settore pubblico, un corpo significativo di ricerche indica che i manager promuovono spesso cambiamenti significativi nelle loro organizzazioni (Armenakis *et al.*, 1999; Burke, 2002). Gli studi del settore pubblico offrono anche prove del ruolo fondamentale che i dirigenti pubblici svolgono nel determinare il cambiamento organizzativo (Abramson and Lawrence, 2001; Bingham and Wise, 1996; Borins, 2000). La necessità di continuità e stabilità della leadership pone particolari sfide a causa del frequente avvicendamento di molti dirigenti nelle strutture governative rispetto ai dirigenti aziendali. Di conseguenza, i leader devono contribuire alla costruzione di un supporto interno per il cambiamento e ridurre la resistenza ad esso attraverso una partecipazione diffusa degli stakeholder al processo di cambiamento (Cunningham and Kempling, 2009).

### **Il caso Acque Bresciane S.r.l.**

Acque Bresciane S.r.l. si occupa della gestione del Servizio Idrico Integrato, ad oggi per 560.000 abitanti di oltre 90 Comuni in provincia di Brescia e gestisce oltre 6740 chilometri di condotte, tra reti idriche e fognarie. Acque Bresciane è

nata nel 2016, divenendo pienamente operativa l'anno successivo, con il conferimento dei rami d'azienda dei soci Aob Due S.r.l. e Sirmione Servizi S.r.l. per la gestione del servizio idrico integrato nel territorio dei Comuni dell'ATO della provincia di Brescia, in virtù dell'affidamento disposto dall'Ente Responsabile dell'Ambito. La Società, quale soggetto «*in house providing*», opera in misura prevalente in favore degli enti pubblici soci e, come da previsioni statutarie, può operare solo ed esclusivamente all'interno del territorio dell'Autorità d'Ambito (Acque Bresciane, 2020a).

Poco dopo la sua nascita, dal 2017, l'azienda ha intrapreso un percorso di rendicontazione annuale del report di sostenibilità nel quale riporta progetti e i dati più significativi della società, in maniera trasparente e in coerenza con la strategia aziendale approvata nel Piano di Sostenibilità 2045 «Ogni goccia conta» (Esposito *et al.*, 2021). A tutti coloro che sono coinvolti nell'implementazione del Piano di Sostenibilità, nell'ambito del sistema di Management By Objective (MBO), sono attribuiti obiettivi di natura sociale o ambientale, coerenti con l'attuazione del Piano stesso (Acque Bresciane, 2020b).

Dal 2019, l'azienda ha promosso due iniziative chiave relativamente al coinvolgimento degli stakeholder con l'obiettivo di favorire all'interno e all'esterno dell'impresa tematiche di sostenibilità ambientale, economica e sociale e di implementare azioni mirate e misurabili.

- *Istituzione del «Comitato Strategico per la Sostenibilità»*

Nel 2019 è stato istituito formalmente il Comitato, composto da otto persone:

Presidente: Gianluca Delbarba;

Direttore Generale: Paolo Saurgnani;

Responsabile Tecnico: Mauro Olivieri;

Responsabile Area esercizio: Mario Giacomelli;

Responsabile Amministrazione e finanza: Alessandro Varesio;

Responsabile Comunicazione e Relazioni Esterne: Vanna Toninelli;

Responsabile Risorse Umane, Organizzazione, Change Management e Sistemi: Giovanni Gardini;

Responsabile Sostenibilità e Innovazione: Francesco Esposito.

Il Comitato sovrintende alla gestione complessiva della sostenibilità in azienda e fornisce un indirizzo strategico al Piano di Sostenibilità in linea con le strategie di investimento. Sono previsti almeno due incontri annuali (fase di monitoraggio e fase di miglioramento). Gli obiettivi di sostenibilità rientrano tra i parametri di verifica dell'internal audit aziendale.

- *Individuazione e coinvolgimento degli ambassador della sostenibilità*  
Nel corso del 2020, l'azienda, a seguito di una call aperta a tutti i dipendenti dalla quale sono emerse quindici autocandidature, ha selezionato sei *ambassador* della sostenibilità. Gli obiettivi specifici di queste figure sono i seguenti:
  - rafforzare il legame tra comunicazione interna ed esterna, creando connessione tra i diversi stakeholder (interni ed esterni);
  - contribuire alla creazione, alla valorizzazione e alla diffusione di una «cultura della sostenibilità»;
  - proporre e implementare iniziative legate alla sostenibilità.

Attraverso queste recenti iniziative, Acque Bresciane S.r.l. sta promuovendo il cambiamento organizzativo in un'ottica di sviluppo sostenibile all'interno della propria azienda attraverso l'istituzione di una *guiding coalition* e il coinvolgimento degli *ambassador* in qualità di *change agents* (ossia candidati volontari di diversi livelli manageriali e appartenenti a diverse funzioni aziendali). Come riportato in precedenza, il Comitato Strategico per la Sostenibilità è trasversale e coinvolge le principali funzioni aziendali. Inoltre, il Comitato è composto da figure che all'interno dell'organizzazione detengono complessivamente le seguenti caratteristiche: potere di posizione, credibilità, competenze specifiche e leadership. L'azienda, con l'obiettivo di effettuare un coinvolgimento più diretto e concreto di diverse categorie di stakeholder, ha identificato gli *ambassador* della sostenibilità che affiancano il Comitato e la funzione Sostenibilità e Innovazione nella definizione e nel monitoraggio degli obiettivi. Gli *ambassador* sono stati scelti secondo un criterio di diversità e integrazione, per cui essi non sono soltanto membri del management aziendale al fine di offrire un punto di vista di maggiore completezza e riportare le esigenze più remote. Infatti, come suggerito in letteratura, le figure identificate, nella loro varietà, offrono le seguenti caratteristiche: creatività, coinvolgimento, capacità di mediazione ed empatia. L'azienda ha fortemente promosso la complementarità di Comitato di Sostenibilità e Ambassador poiché, secondo gli obiettivi promossi da Acque Bresciane, l'inserimento di un solo organo con funzioni di sovrintendenza rispetto alle tematiche di sostenibilità sarebbe stato insufficiente. Infatti, l'azienda ritiene che sia indispensabile la presenza di un'istituzione guida, come il Comitato Strategico per la Sostenibilità, che abbia una funzione di leadership e monitoraggio ma crede che abbia la stessa rilevanza anche la promozione di figure informali che possano offrire un contributo bottom-up. Infatti, come sostenuto in letteratura (Talbot *et al.*, 2021), la crescente consapevolezza da parte delle diverse ti-

pologie di figure aziendali può contribuire alla definizione e all'implementazione delle politiche e delle pratiche di sostenibilità. Sono riportate nel seguito le considerazioni in merito alla necessità dell'integrazione delle due istituzioni da parte del presidente e del responsabile Sostenibilità e Innovazione.

Il presidente Gianluca Delbarba si è espresso positivamente in merito a questa nuova modalità di coinvolgimento degli stakeholder nella governance della sostenibilità: «L'introduzione di due gruppi trasversali legati alla sostenibilità (*n.d.r.*, il Comitato Strategico per la Sostenibilità e gli *ambassador*) ci ha permesso di migliorare notevolmente l'implementazione delle politiche di sostenibilità. Il Comitato Strategico per la Sostenibilità ha permesso di inserire la sostenibilità come priorità strategica trasversale a tutte le funzioni aziendali e di avviare iniziative fortemente supportate dal vertice aziendale. Gli *ambassador*, di più recente introduzione, non si sovrappongono al Comitato Strategico per la Sostenibilità, ma, al contrario, sono complementari. Gli *ambassador*, oltre a fornire idee e stimoli preziosi alla funzione Sostenibilità e Innovazione, riescono a raggiungere e coinvolgere direttamente gli altri stakeholder più di quanto possa fare il Comitato Strategico per la Sostenibilità».

Infine, il responsabile Sostenibilità e Innovazione dott. Francesco Esposto ha riportato in sede di Comitato Strategico per la Sostenibilità le seguenti parole: «L'azione del comitato (*n.d.r.*, Comitato Strategico per la Sostenibilità) sarebbe incompleta senza il coinvolgimento degli *ambassador* della sostenibilità. Il comitato ha il compito di identificare delle linee guida ma la sua azione sarebbe poco efficace se provvedesse solo alla definizione di una strategia sulla base delle proprie competenze e di informazioni acquisite. L'azienda ritiene corretto che lo sviluppo sostenibile sia di impianto trasversale e che le pratiche legate alla sostenibilità vengano identificate da tutte le diverse categorie di stakeholder. In questo modo ogni persona che crede nel principio della sostenibilità è resa protagonista nella definizione e nell'implementazione dello sviluppo sostenibile».

Il caso aziendale mostra come i temi di sostenibilità trattati trasversalmente fino al massimo livello decisionale possano essere naturalmente integrati nei processi strategici. L'inclusione della sostenibilità nei principi cardine della gestione aziendale richiede coerenza non solo sui livelli più operativi e a livello strategico ma anche nel disegno di governance. Non mancano e non sono mancati, infatti, esempi in cui decisioni aziendali, con ricadute in termini di governance, hanno messo in discussione la sostenibilità sociale ed ambientale e anche la capacità delle imprese di perdurare nel tempo quali, per esempio, l'utilizzo aggressivo dell'indebitamento per sostenere la crescita aziendale, le ristrutturazioni societarie legate da logiche unicamente finanziarie e di breve periodo e l'indebita influenza di alcuni attori esterni alle compagini societarie (Gnan,



2016). A questo proposito, con focus sui mercati azionari, si è espresso chiaramente il Comitato per Corporate Governance nel gennaio 2020, in occasione dell'aggiornamento del codice di Corporate Governance (Comitato per Corporate Governance, 2020). Il Comitato è stato costituito, nell'attuale configurazione, nel giugno del 2011 ad opera delle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime e Confindustria), Borsa Italiana S.p.A. e l'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni). Il comitato ha quale scopo istituzionale la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate.

Nel recente aggiornamento, il comitato ha inserito i temi della sostenibilità nei principi del governo societario e tra i doveri degli amministratori citando esplicitamente il concetto di 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» (Comitato per Corporate Governance, 2020). Inoltre, a riprova della coerenza che deve permeare sia l'assetto organizzativo, sia le scelte di governance si richiama anche il necessario allineamento dei sistemi retributivi del top management alle politiche di sostenibilità, il codice dichiara infatti che la politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'organo di controllo e del top management deve essere funzionale al perseguimento del successo sostenibile della società e considerare, quindi, la necessità di disporre, trattenere e motivare persone dotate della competenza e della professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella società. Pertanto, deve essere prevista una retribuzione variabile legata ad obiettivi di sostenibilità misurata anche con il ricorso a parametri non finanziari (Comitato per Corporate Governance, 2020). Acque Bresciane, pur non essendo obbligata a livello normativo e non rientrando nelle imprese assoggettabili alle linee guida del codice di corporate governance in quanto non quotata, ha deciso, come elemento di coerenza interna della propria *guiding coalition* (il Comitato Strategico per la Sostenibilità), di prevedere una quota delle retribuzioni variabili legate al raggiungimento di obiettivi indicati nel piano di sostenibilità e allo stakeholder engagement. Tale previsione ha orientato ancor di più le scelte del top management e al tempo stesso ha conferito ulteriore credibilità all'azione del Comitato Strategico per la Sostenibilità.

## 8. Lo stakeholder management per una governance viva e partecipata

di *Alberto Marzetta\**

Ai professionisti nell'ambito della comunicazione e, più nel dettaglio, delle relazioni pubbliche viene insegnato un mantra: «governare le relazioni». Farlo significa porsi in ascolto, cogliere e accogliere le istanze dei propri interlocutori, quelli che definiamo comunemente stakeholder. L'ascolto è la chiave per conoscere i propri interlocutori, «mappare» opinioni e comportamenti, in un contesto di frammentazione quale è quello di oggi, all'interno del quale le opinioni si formano con percorsi sempre più personali e sempre meno mediati da attori sociali organizzati, come partiti, sindacati, associazioni. Gestire le relazioni costituisce così la modalità per governare la complessità e creare contatti, reti e alleanze capaci, a loro volta, di dare forma a comportamenti condivisi e a nuove forme culturali. L'importanza di governare le relazioni aumenta di portata quando si parla di sostenibilità e responsabilità sociale che, oggi, rappresentano gli aspetti più interessanti e sfidanti per le imprese. La sostenibilità concreta, vissuta attraverso i comportamenti e raccontata con la comunicazione, è una delle principali «metriche» attraverso cui le organizzazioni vengono – appunto – «misurate», e dalla quale dipendono reputazione e capacità di attrarre interesse e talenti. Per questo occorre non solo evitare fenomeni di *greenwashing*, ma anche avviare percorsi legati ad azioni, progetti e comportamenti «veri», cioè vissuti intensamente dai protagonisti e, così, capaci di trasmettere tutta la loro forza e il loro valore. È solo la sostenibilità in cui «si crede davvero», agita e raccontata mentre accade (potremmo dire che la sostenibilità occorra sempre «farla vivere»), messa in relazione con tutti gli aspetti che la sottendono (sociale, ambientale, economico) quella capace di trasferire valore, raggiungere i propri

---

\* Alberto Marzetta è partner di Amapola srl società benefit.

obiettivi, e avere ricadute positive (sociali, ambientali, economiche, reputazionali).

Quali leve possono essere utili per far in modo che la sostenibilità sia un tratto distintivo, pienamente vissuto dalla propria organizzazione? Quali strumenti è utile prendere in considerazione per governare questi processi? Uno degli strumenti più potenti da utilizzare è lo stakeholder management, naturale evoluzione dello stakeholder engagement. Lo stakeholder management prevede non solo di coinvolgere i propri interlocutori «ascoltandone il parere», ma di avviare con loro una relazione continuativa nel tempo, per costruire una partecipazione creativa, spontanea e collaborativa, utile sia a prendere decisioni condivise, sia a rafforzare il percorso globale di sostenibilità intrapreso. Come si attua? In sostanza si tratta di «aprire le porte» e «differenziare lo snodo decisionale», almeno su una porzione delle scelte strategiche di sostenibilità dell'impresa. In altre parole, occorre consentire agli stakeholder di proporre progetti e di prendere decisioni condivise con il management interno su specifici argomenti, mettendo poi a terra i progetti stessi. Questa modalità di coinvolgimento segna il passaggio dalla partecipazione «indiretta» (questionari, survey, focus group) a quella «diretta» (tavoli multistakeholder, bilanci partecipativi, gruppi di lavoro multifunzione) innescando notevoli e duraturi vantaggi. La partecipazione al processo decisionale avviato in un gruppo di lavoro, sia esso il «comitato di sostenibilità allargato» o «il tavolo multistakeholder permanente», è la condizione ideale perché il gruppo possa esprimere il meglio di sé. A una condizione: che l'intero processo generativo sia innescato e gestito nel gruppo. Dalla fase di emersione delle idee («cosa possiamo fare per incrementare il nostro contributo per la comunità e i territori?», «come possiamo migliorare le nostre performance ambientali?», «qual è il prossimo progetto in ambito DE&I?», e così via) alla loro validazione, progettazione e attuazione, ciascun membro del gruppo dovrà essere chiamato a esprimere il proprio parere e a partecipare a tutte le fasi creative che il percorso avviato prevede.

Così facendo è possibile ottenere un reale coinvolgimento, in grado di innescare una crescente familiarità con le modalità partecipative. Stakeholder coinvolti direttamente tendono a reiterare il proprio impegno e, dal momento che sono portati a lavorare insieme sulle proposte, arrivano ad avere a cuore anche progetti che non scaturiscono da una loro idea. L'esito è giungere a quei progetti «vissuti intensamente dai protagonisti», capaci di «far vivere la sostenibilità», trasferirne il valore e avere tutte le ricadute positive del caso.

Una delle principali modalità che porta a ottenere questi risultati è la facilitazione esperta. Con l'uso di tecniche codificate e consolidate è possibile attivare il pensiero divergente e, attraverso l'intelligenza collettiva frutto dello scambio attivo tra i soggetti coinvolti nel processo, ottenere risposte e partecipazione più sentite, inclusive, efficaci e durature nel tempo. *Legò Serious Play*,

*World Cafè, Open Space Technology, Reverse Brainstorming, Game Plan* – giusto per citare alcuni strumenti tipici della facilitazione – consentono di ottenere risposte in minor tempo e più agevolmente, trasformano conflitti e diversità in ricchezza, danno spazio a tutte le voci sviluppando la capacità di risoluzione creativa dei problemi, strutturando in maniera efficace volontà di partecipazione e clima collaborativo. È il caso, per esempio, dell'esperienza di Cem Ambiente, società pubblica che si occupa della gestione del ciclo integrato dei rifiuti per conto di 69 Comuni nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi. Con l'obiettivo di coinvolgere i propri soci nella definizione di priorità e strategie relative al Piano Industriale 2022/2026, l'azienda ha progettato un evento partecipato sfruttando la metodologia del *World Cafè*. Sono stati coinvolti sindaci, assessori, consiglieri dei Comuni soci che, in un contesto informale appositamente costruito, hanno dialogato su tre temi – servizio, impiantistica e comunicazione – proprio come se fossero «al tavolino di un bar» (da cui la definizione di *World Cafè*). Da ogni dibattito e da ogni tavolo sono stati ricavati output, stimoli e orientamenti che Cem Ambiente ha utilizzato per affinare e migliorare il proprio Piano Industriale. Alcuni dipendenti Cem, inoltre, hanno agito nel ruolo di facilitatori dei tavoli di discussione, dopo essersi volontariamente candidati e aver sostenuto un piccolo percorso formativo.

Analoga esperienza è stata vissuta da Acque Bresciane, società che gestisce il Servizio Idrico Integrato nella provincia di Brescia. L'azienda ha avviato nel 2021 un progetto di stakeholder management permanente denominato AB-Community. Sotto forma di un tavolo multistakeholder, ABCommunity ha individuato e realizzato un nuovo progetto, finanziato dall'azienda, con l'unica richiesta che fosse coerente con almeno uno degli obiettivi di sostenibilità indicati nel Piano al 2045 di cui Acque Bresciane si è dotata. Il percorso 2021 è stato dedicato così alla costruzione del gruppo di lavoro, all'individuazione degli obiettivi del Piano all'interno dei quali far ricadere il progetto, e delle azioni da mettere in campo. Il percorso ha utilizzato sia strumenti «classici» come la SWOT Analysis, sia elementi di «project management facilitato» come il *reverse brainstorming* e la tecnica del *Game Plan*. Al termine del percorso, ABCommunity ha individuato e iniziato a mettere a terra il progetto scelto, ovvero l'organizzazione di una giornata provinciale dell'acqua. Le tappe del 2022, alla ripresa del percorso, sono ora dedicate alla progettazione di dettaglio. Le testimonianze raccolte tra gli stakeholder e diffuse attraverso le *property* digitali dell'azienda, oltre alla costante partecipazione di tutti i soggetti coinvolti, sono la cartina di tornasole di un percorso di coinvolgimento condiviso e ricco di progettualità. Lo stakeholder management si pone quindi come elemento di efficacia concreta per una «governance della sostenibilità» aperta, innovativa, viva e partecipata. È la chiave, il collante per costruire non solo progetti e percorsi di sostenibilità, ma per realizzare una vera cultura condivisa.



## **9. Le forme di governo della sostenibilità: una proposta operativa per le PMI** *di Elena Vanni\* e Maurizio Morini\*\**

### **Premessa**

L'obiettivo che ci poniamo con il presente lavoro è individuare una soluzione riferita alle forme di governo della sostenibilità e di gestione della stessa nei confronti della società e nel dialogo biunivoco con gli stakeholder praticabile ed attuabile anche per le PMI. Questo intendimento nasce da due constatazioni fattuali con le quali ci confrontiamo concretamente da anni:

1. le PMI faticano a considerare ancora oggi la sostenibilità un effettivo pilastro della gestione strategica dell'impresa;
2. anche laddove la sensibilità è più pronunciata, gli strumenti di gestione e controllo solitamente individuati (creazione di un'unità organizzativa dedicata, inserimento di competenze ad alto livello di qualificazione sul tema, inserimento in network di confronto evolutivo sulla sostenibilità) non sono ritenuti economicamente compatibili con le dimensioni economiche dell'impresa.

Quando si parla di management della sostenibilità i casi analizzati finiscono per riferirsi principalmente ad imprese di medio-grandi e grandi dimensioni. Eppure, se vogliamo che il ricorso alla Sostenibilità diventi sistemico, bisogna trovare un

---

\* Elena Vanni, Responsabile operativo di Best Advance sas, società di consulenza strategica con sede a Rimini, è membro costitutivo del CRS Network e dal 2021 Sustainability Maker.

\*\* Maurizio Morini è titolare e Amministratore di Best Advance sas.

modo per estendere la pratica e la relativa governance alle tipologie d'impresa che rappresentano l'ossatura del sistema economico italiano.

### **La realtà dei fatti**

Secondo Istat, le imprese in Italia sono oltre 4,4 milioni. Secondo altre fonti, superano i 5 milioni. Di queste, comunque, solo 230.000 hanno oltre 10 dipendenti. E meno di 30.000 superano i 50 dipendenti. Quindi il nostro sistema economico è per il 95% basato su imprese con meno di 10 dipendenti, e questo aggregato rappresenta comunque circa i due terzi dei lavoratori italiani. Secondo quanto riportato nel 2021 da fonti quali Ambrosetti ed altri, oltre il 50% delle aziende italiane si dichiara attiva sulla sostenibilità. Anche considerando solo le imprese leggermente più grandi (superiori ai 10 collaboratori), dovremmo ipotizzare almeno 15.000 aziende attive ed in grado di rendicontare il loro impegno. Cosa possiamo dire oggi in merito alla rendicontazione sostenibile? La domanda è legittima, considerando che dal 2023 le imprese con più di 250 collaboratori e tutte le aziende quotate dovranno presentare obbligatoriamente la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) e quindi dovrebbero essere già pronte su questo versante almeno ad inizio 2022.

Ma è proprio così? A pag. 8 del report di ConsumerLab - Future Respect di ottobre 2021 si legge: «secondo l'ultimo censimento (...) emerge il primo paradosso, secondo cui sono poco più di 1000 le imprese che redigono un Bilancio di Sostenibilità (in base ai Bilanci che si è riusciti a scovare in tre anni nella rete)». Da qui si riscontra un secondo paradosso, ovvero che oltre il 20% delle comunicazioni pubblicitarie parla di sostenibilità. In pratica una comunicazione fuorviante, autoreferenziale, senza riscontri concreti e dimostrabili. Sono comunicazioni fallaci che confondono le idee, informazioni che non fanno bene e non aiutano. Un terzo paradosso è che ancora oggi solo una minoranza dei cittadini consumatori ha una cognizione sufficientemente chiara della sostenibilità: la maggioranza di questa minoranza riduce la sostenibilità all'ambiente.

Se questa è la situazione apicale, queste percentuali diventano infinitesimali negli oltre quattro milioni di piccole e piccolissime imprese. La sostenibilità è un concetto ancora molto vago per gli imprenditori diffusi sul territorio. Tra l'altro, molte di queste piccole e mini-imprese fanno parte di filiere produttive, sia nazionali sia internazionali, e sono di sovente chiamate a svolgere check-up sulla sostenibilità per conto delle aziende e dei gruppi industriali e finanziari capifila, con evidenti impatti sui flussi operativi e gestionali. Possiamo dunque sostenere che, per come è strutturata l'economia italiana, questo gap cognitivo ed applicativo riguardo la sostenibilità come focus di gestione nelle PMI debba essere colmato in tempi brevissimi.

## Una strada subito praticabile

A nostro avviso, compito dei promotori della sostenibilità deve essere quello di indicare le linee guida di comportamento e di applicazione per quelle imprese che non possono permettersi una struttura manageriale interna dedicata al tema e che hanno quindi bisogno di riferimenti precisi su come introdurre la sostenibilità stessa nel loro sistema di gestione, su come governarne lo sviluppo e su come controllarne la messa in atto; a queste attività vanno fornite soluzioni «robuste», ovvero metodologicamente strutturate e nel contempo flessibili dal punto di vista applicativo.

La transizione verso la sostenibilità nelle PMI è praticabile con successo nel caso italiano solamente a condizione di integrare le relative strategie e politiche nell'ambito di un modello di gestione integrato, e questo richiede in prima battuta un percorso «cognitivo-educativo» specifico per gli operatori coinvolti e, successivamente, la predisposizione di adeguati strumenti di gestione.

Infatti, ci sentiamo di sostenere che le PMI oggi, oltre a non potersi permettere figure professionali dedicate alla sostenibilità, per l'impatto che queste avrebbero sui loro conti economici, presentano alcune lacune:

- spesso non hanno chiara la valenza strategica della sostenibilità; la interpretano quasi esclusivamente come un aspetto inerente all'ambiente, spesso arrivando alla conclusione che si tratta di un tema troppo esteso rispetto al loro possibile ambito d'azione;
- sono talvolta portate a soluzioni di breve periodo che sconfinano nel *greenwashing*;
- quando fanno parte di filiere, sono nella maggioranza dei casi condizionate dalla stringente ricerca del prezzo sempre più basso da parte dei committenti, prestando scarsa attenzione alla necessità di definire una strategia globale evoluta in senso sostenibile.

Le stesse Associazioni di Categoria finora non hanno sopperito a questo gap culturale-cognitivo-operativo, ritenendo che basti promuovere alcuni eventi formativi (genericamente a catalogo) di sensibilizzazione, laddove andrebbe costruito un percorso di sviluppo e gestione della sostenibilità nelle PMI italiane di facile comprensione ed immediata applicabilità.

La CSR dovrebbe essere vista come un'opportunità per le PMI, come una strategia di successo e di sviluppo che coniuga il valore creato per gli stakeholder, l'impatto sociale e la tutela dell'ambiente: una strategia con uno sguardo rivolto al futuro che crei valore collettivo e non si limiti a distribuirlo. D'altro



canto, le aspettative degli stakeholder nei confronti del business sono molto aumentate negli ultimi anni: si aspettano che il business crei valore sociale e protegga l'ambiente, creando allo stesso tempo valore per gli azionisti. Le aziende che non soddisfano queste aspettative sono esposte a costi e rischi sempre maggiori.

Pertanto, va definito a nostro avviso un percorso evolutivo efficace per la sostenibilità nelle PMI, fondato sull'adozione di una strategia integrata ed olistica, imperniata su questi quattro capisaldi:

- specificare i propri valori fondanti e la propria *mission* operativa;
- mettere realmente le persone al centro della strategia sostenibile: in termini di inclusione, di trattamento economico, di crescita e formazione continua;
- essere coerenti e corretti nei confronti di tutta la filiera: fornitori e partner, clienti di business (non necessariamente appartenenti alla sola filiera) e stakeholder a tutto tondo;
- essere pienamente votati al contrasto di diseguglianze e disparità.

### **Come fare? La soluzione praticabile**

Gli strumenti per diffondere la Sostenibilità in maniera strategica nelle PMI in tempi rapidi sono tre:

- il Quadro della Sostenibilità;
- la Mappa d'Impatto;
- il Comitato Ibrido di Governance.

Come primo tool di riferimento suggeriamo per ogni PMI la messa a punto di un «Quadro della Sostenibilità Aziendale» declinato sui quattro punti citati al termine del paragrafo precedente: un quadro che alimenti specifiche iniziative correlate ad ogni punto, da monitorare costantemente.

Emerge poi la necessità di stimolare l'adozione di una «Mappa d'Impatto», la quale deve includere:

1. i punti cardine del «Quadro della Sostenibilità»;
2. una chiara *policy* rispetto al rapporto con i fornitori a valle, sia in termini di relazioni eque, sia in termini di predilezione degli operatori coinvolgibili in progetti di economia territoriale e circolare;
3. la descrizione delle fasi topiche dei processi operativi, in logica di chiarezza e trasparenza;

4. le scelte di gestione logistica-distributiva pensate per l'ambiente e per le persone, con una particolare attenzione alle scelte etiche per il trattamento dei lavoratori coinvolti;
5. la modalità di coinvolgimento di clienti ed utenti finali, favorendo l'ascolto e l'integrazione delle loro proposte di miglioramento;
6. un percorso di comunicazione interna ed esterna all'organizzazione che evidenzi i progressi compiuti, almeno due volte all'anno, e gli obiettivi a venire.

Con il «Quadro della Sostenibilità» e la «Mappa d'Impatto» si mette a sistema un nuovo framework per la sostenibilità e la relativa governance nelle PMI, impostato su:

- la definizione di un sistema strutturato di gestione specifico per le PMI, per integrare buone pratiche sostenibili e per mostrare loro come affrontare e risolvere le sfide della sostenibilità tramite una vera e propria *road map* operativa e controllabile ogni trimestre o semestre;
- la costruzione di conoscenze e competenze in tempi rapidi rispetto al tema della sostenibilità in senso lato, anche grazie al supporto di esperti;
- la responsabilizzazione in senso sostenibile degli operatori di filiera integrata e imprese capofila; da questo punto di vista le capofila stesse dovrebbero riconoscere un adeguato «premio di sostenibilità» alle PMI più impegnate, secondo un criterio trasparente;
- l'opportunità di coinvolgere le Associazioni di Categoria e/o di gruppi di impresa per la definizione di percorsi integrati multi-impresa di evoluzione verso la sostenibilità.

L'integrazione del punto di vista degli stakeholder nel governo dell'impresa auspichiamo sia realizzata attraverso la costituzione di Comitati di Governance «ibridi» composti da delegati dell'impresa, da esponenti delle imprese capofila di filiera e delle associazioni cui si appartiene e da esperti dell'argomento e con il compito di verificare con cadenza periodica (da mensile a trimestrale, a seconda della complessità della situazione) l'applicazione effettiva delle azioni previste dalla «Mappa d'Impatto» ed i relativi risultati, realizzando una specifica reportistica integrabile con la rendicontazione strategica ed economico-finanziaria della PMI coinvolta<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> In questo ambito il ruolo dei Sustainability Makers, con la solida esperienza accumulata in significativi percorsi di Sostenibilità in imprese ed organizzazioni complesse, può e deve divenire un riferimento consulenziale, formativo, gestionale e di controllo in outsourcing per le PMI, attraverso interventi sistemici e collettivi organizzati per filiere, tematiche e territori, magari in rapporto con le stesse Associazioni di riferimento.

## **Conclusioni**

Tutto questo è fattibile. Esistono competenze e conoscenze, esistono professionalità per raggiungere e coinvolgere il più ampio numero di imprese che altrimenti corrono il rischio di essere ai margini del processo che deve portare verso una sostenibilità davvero diffusa. Esiste poi «globalmente» il bisogno di un intervento sistemico che coinvolga da subito le PMI, altrimenti la «sostenibilità del sistema Italia» resterà un concetto astratto. E non ci resta tanto tempo per far accadere tutto ciò, pena il rischio concreto, come sistema Italia, di perdere in reputazione e, in un periodo nemmeno troppo lungo, anche in competitività.

## **10. Governance della sostenibilità e stakeholder management: il caso IREN**

di *Selina Xerra\**

### **L'integrazione della sostenibilità nel business**

Creare valore nel tempo per l'impresa e per i suoi stakeholder è il principio guida dello sviluppo sostenibile che sta assumendo sempre più centralità, anche su impulso dello *stream* politico europeo e nazionale. Concretizzare questo principio significa integrare la sostenibilità nel modello di business e nella strategia. Un approccio che richiede una forte coerenza in termini di governance per coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, individuando specifici ambiti di responsabilità. Il Gruppo Iren ha strutturato la propria governance con l'obiettivo di guidare le proprie scelte di sviluppo – integrando rischi, opportunità e impatti ESG – declinate operativamente nel Piano strategico e in specifiche Politiche di gestione. Un obiettivo che si traduce nell'individuazione delle priorità strategiche coinvolgendo gli stakeholder, nella definizione di specifici obiettivi e target di sostenibilità integrati nel Piano strategico e nel sistema di retribuzione del management, nel continuo monitoraggio degli obiettivi, nel miglioramento del processo di gestione dei rischi ESG, nella comunicazione trasparente e sistematica dei progressi sugli obiettivi.

### **Il ruolo guida del board**

In questo quadro il ruolo guida del Consiglio di Amministrazione si esplica nella definizione degli indirizzi e degli obiettivi strategici di medio e lungo termine, che integrano il Piano di sostenibilità, nell'esame dei rischi e delle opportunità

---

\* Selina Xerra è Direttore Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali di Iren.

legate al contesto socio-ambientale ed economico, nella definizione delle politiche di sostenibilità e dei principi di comportamento da adottare a livello di Gruppo al fine di assicurare la creazione di valore nel tempo per gli azionisti e per tutti gli stakeholder e nell'analisi del reporting periodico.

Gli obiettivi di sostenibilità del Piano strategico diventano anche parte rilevante delle politiche di remunerazione di medio e lungo termine – la cui definizione coinvolge anche i Comitati endo-consiliari Remunerazione e Nomine e Controllo, Rischi e Sostenibilità – che riguardano tutto il management di Gruppo. L'istruttoria relativa alle linee guida del Piano di sostenibilità, integrato nel Piano strategico, e per la valutazione dei rischi e delle performance economiche, ambientali e sociali viene svolta dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS) cui spetta, tra l'altro, il compito di vigilare sulle modalità di attuazione del Piano di sostenibilità, sul sistema di valutazione e di miglioramento degli impatti ambientali, economici e sociali e sui risultati di coinvolgimento degli stakeholder. Il ruolo del CCRS si è ampliato, nel 2017, con l'assunzione di funzioni di presidio della sostenibilità, attribuitegli dal Consiglio di Amministrazione, in coerenza con lo scopo di creare e proteggere il valore del Gruppo, perseguito pianificando e monitorando il *deployment* della strategia, le performance e la gestione dei rischi/opportunità che possono impattare sul raggiungimento del successo sostenibile.

Come si traduce nella pratica questo approccio? Un esempio rilevante, oltre a quello della predisposizione del Piano strategico, è rappresentato dalle operazioni di carattere straordinario quali, per esempio, l'acquisizione di asset o veicoli societari. La coerenza complessiva di ciascuna operazione viene valutata dal Consiglio di Amministrazione e, a valle di un esito positivo, si avvia l'attività di *due diligence* che coinvolge diverse strutture aziendali (M&A, Business Unit di riferimento, Affari Legali, Affari Societari, Risk Management, Corporate Social Responsibility ecc.). In questa fase vengono considerati tutti i fattori chiave – economici, ambientali e sociali –, il loro impatto sugli obiettivi strategici, i rischi e le opportunità. Il CCRS analizza in via preliminare gli esiti delle attività di *due diligence* condotte dalle strutture aziendali coinvolte a cui può richiedere approfondimenti su tematiche specifiche o commissionare analisi dettagliate su determinati rischi o sugli impatti dell'operazione sugli obiettivi di sostenibilità del Gruppo; a valle di questo articolato processo esprime il proprio parere preventivo al C.d.A.

## **Il coinvolgimento di tutta l'organizzazione**

Per l'integrazione e il presidio coordinato dei fattori ESG, a partire dalla pianificazione strategica fino alla gestione e al monitoraggio delle attività del Gruppo, è attivo il Comitato integrazione strategica ESG, di cui fanno parte i

Direttori delle principali funzioni di Staff e di Business Unit, e che opera in stretto rapporto con il Sustainable Finance Committee deputato alla definizione e alla gestione del «*sustainable finance framework*» di Gruppo. Alla Direzione Corporate Social Responsibility e Comitati Territoriali è affidato il ruolo di definire – in coordinamento con Pianificazione Strategica, Staff e Business Unit – obiettivi, target e impatti di sostenibilità per il Piano strategico di medio e lungo termine e per i budget annuali, coinvolgere gli stakeholder nella definizione delle priorità (analisi di materialità), oltre che gestire le attività di monitoraggio e rendicontazione. La Direzione Risk Management è chiamata a garantire l'integrazione del modello di gestione dei rischi di Gruppo rispetto alle tematiche ESG, con il coinvolgimento di Staff e Business Unit in qualità di *risk-owner*. L'integrazione di criteri ESG nella qualificazione e nel monitoraggio della catena di fornitura è strutturata dalla Direzione Approvvigionamenti, sempre in raccordo con Staff e Business Unit.

### **L'engagement degli stakeholder**

La creazione di valore nel lungo termine necessita di tenere conto degli interessi degli stakeholder rilevanti per la società. Se da un lato l'engagement è strumento fondamentale per conoscere gli interessi degli stakeholder, come si traduce la considerazione di questi interessi nella strategia dell'impresa e quindi nel suo successo sostenibile? I temi di sostenibilità materiali per l'impresa e per i propri stakeholder devono essere considerati nel formulare le strategie competitive. Lo stakeholder engagement è, se praticato in modo reale e concreto ben oltre gli aspetti formali, essenziale per costruire la visione d'impresa e la propria strategia di sviluppo sostenibile. Ciononostante, l'Osservatorio Governance della Sostenibilità (Sustainability Makers, ALTIS e Assonime), presentato nel 2021, mostra un ridottissimo apporto del C.d.A. in termini di impostazione dello stakeholder engagement, una flessione di interazione tra il manager della sostenibilità e il C.d.A. sulle tematiche di stakeholder engagement e una scarsa influenza del C.d.A. sui processi di stakeholder management. È quindi importante una riflessione sulle forme di stakeholder engagement che le aziende sapranno implementare in futuro, sulle competenze che il C.d.A. dovrà sviluppare in questa direzione per valorizzare la raccolta di stimoli provenienti dagli stakeholder non solo per ottenere legittimazione, ma per ampliare le proprie capacità strategiche. Un'esperienza che il Gruppo Iren ha maturato nell'engagement è quella dei Comitati Territoriali (tavoli di confronto continuo e progettazione partecipata con gli stakeholder) il cui coinvolgimento nell'individuazione dei temi prioritari per la crescita sostenibile del Gruppo è uno degli elementi guida della pianificazione strategica. Un processo condotto in modo sistematico per identificare i temi ambientali, sociali e di governance prioritari per gli stakeholder, confrontandoli

con le priorità del Gruppo e la sua strategia di sviluppo, anche al fine di individuare ambiti di miglioramento.

Attraverso i Comitati Territoriali – che costituiscono reti di stakeholder e di condivisione di sapere e di risorse – il Gruppo coinvolge anche le comunità nella co-progettazione di iniziative per lo sviluppo sostenibile del territorio.

I Comitati elaborano direttamente progetti di sviluppo sostenibile e raccolgono, attraverso una piattaforma di progettazione partecipata, le idee e le proposte provenienti dai cittadini. Per allargare il coinvolgimento alla più ampia platea di portatori d'interesse, i Comitati Territoriali promuovono anche bandi di progetto su tematiche ambientali e sociali ritenute prioritarie a livello territoriale. Dalla loro nascita, i Comitati Territoriali Iren hanno portato a compimento oltre 60 progetti. Tra quelli emblematici, la costruzione di una rete territoriale per il recupero e la redistribuzione di pasti e alimenti freschi non consumati in mense aziendali, esercizi di ristorazione, gastronomie e mercati rionali, utile sia per rispondere alle richieste crescenti di aiuto da parte delle famiglie in difficoltà economica, sia per sottrarre al circuito dei rifiuti alimenti ancora consumabili. Esemplificativo è anche il progetto che coinvolge imprese e cittadini in percorsi partecipati per la realizzazione di interventi di riconversione di piccole aree cittadine in boschi periurbani con funzione di ricattura delle emissioni di CO<sub>2</sub> o quello di riqualificazione energetica di infrastrutture storiche cittadine; l'avvio di un'attività di agricoltura sociale offre opportunità di lavoro ai detenuti che utilizzano un disciplinare tecnico di coltivazione sostenibile (riduzione del consumo di suolo e di acqua e impiego di pratiche di agricoltura biologica); un presidio strutturato di persone e professionisti, anche attraverso una piattaforma online, fornisce supporto a categorie fragili della popolazione, per risolvere problemi quotidiani e rispondere ai nuovi bisogni emersi dalla pandemia Covid-19, accompagnandole nella conoscenza e nella fruizione dei servizi esistenti e creando servizi di prossimità. L'engagement degli stakeholder è senz'altro un pilastro che incide sul successo sostenibile dell'impresa, e può farlo in modo coerente con le strategie aziendali a condizione che:

- adotti metodologie chiare ed efficaci di individuazione degli stakeholder effettivamente rilevanti in grado di prevenire scelte discrezionali;
- sia armonicamente legato alla governance, ponendo la sua gestione nelle attribuzioni degli amministratori di vertice e collegando la sua supervisione con le attività di controllo interno e risk management;
- abbia un carattere stabile e duraturo, disciplinato da regole condivise, per garantire una proiezione nel lungo termine degli interessi e delle aspettative degli stakeholder.

**Parte terza**

**La governance della sostenibilità  
e le competenze di sostenibilità**





# 11. La gestione della sostenibilità: tra competenze specifiche e trasversali

di *Sonia Belloli\**

## Introduzione

Il Codice di Corporate Governance 2020 propone per la prima volta il concetto di «*successo sostenibile*», inteso come «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» (Comitato Corporate Governance, 2020). Come risulta dalla recente indagine dell'*HSBC Navigator Italy* (Palazzi, 2020), le aziende pongono sempre più rilevanza ai temi di sostenibilità (Catto e Di Vece, 2020) non solo per esigenze di rispetto della normativa (D.Lgs. n. 254/2016), piuttosto, come una scelta integrata nella *vision* aziendale, nella governance e nelle strategie di crescita. In tal senso, pare interessante indagare quali siano le competenze di sostenibilità necessarie per perseguire il successo sostenibile nella sua dimensione ambientale, economica e sociale.

## Le competenze di sostenibilità: definizione univoca?

Le competenze per lo sviluppo sostenibile<sup>3</sup> sono inserite in un contesto in costante evoluzione, connotato da «elevata complessità, insicurezza, alta velocità di cambiamento sociale, individualizzazione, diversità e uniformità» (CASE, 2017). È difficile quindi risalire ad una definizione univoca delle competenze di

---

\* Sonia Belloli è Senior Manager presso Deloitte Legal Società Tra Avvocati A Responsabilità Limitata.

<sup>3</sup> Da intendersi come: le comprovate capacità di utilizzare un insieme strutturato di conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale (Commissione Europea, 2008).

sostenibilità, anche poiché le stesse variano – e di molto – a seconda del mercato in cui opera l'azienda, delle materie prime utilizzate nell'ambito della produzione, della dimensione societaria e della struttura organizzativa. Per esempio, come evidenziato dai dati Istat del censimento permanente delle imprese del 2020 (ISTAT, 2020), le micro-imprese (3-9 addetti) mostrano una maggiore attenzione al miglioramento del benessere lavorativo mentre le aziende con più di 500 addetti sono più orientate alla sicurezza all'interno dell'impresa e nel territorio in cui operano e alla riduzione dell'impatto ambientale; tale orientamento ha portato quindi, in base alla dimensione dell'impresa, a sviluppare esigenze differenti in merito alle competenze di sostenibilità richieste al board e al management dell'azienda.

Da un recente studio condotto sulle società quotate sul FTSE-MIB emergono però alcuni criteri comuni di identificazione delle competenze di sostenibilità, quali «l'esperienza professionale sviluppata attorno ai temi di sostenibilità», «la formazione su temi socio-ambientali», «le competenze tecnico-scientifiche» e «l'esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile» (Minciullo *et al.*, 2021). Proveremo allora a giungere, per quanto possibile, alla ricostruzione di una definizione delle competenze di sostenibilità che, seppure allo stato attuale non possa ancora ritenersi univoca, possa supportare nel percorso verso il successo sostenibile.

### **Le competenze di sostenibilità trasversali e specifiche**

Partiamo dalla nota distinzione tra competenze di sostenibilità trasversali e specifiche: le prime, caratterizzate da generalità, multifunzionalità e indipendenza dal contesto, risulterebbero competenze strategiche, di pensiero sistemico e di risoluzione integrata dei problemi (UNESCO, 2017). Per esempio, attraverso un pensiero sistemico si comprendono e analizzano i *megatrend* di sostenibilità<sup>4</sup>, si assume una visione completa e concreta dei fenomeni complessi che impattano o potrebbero impattare sull'impresa e, ancora, se ne ridefiniscono priorità o, se necessario, modello di business. Ancora, in caso di crisi di sostenibilità (*e.g.*, problematiche di reputazione verso clienti e fornitori, ambientali o di carenza di benessere lavorativo ecc.), risulta dirimente la capacità di risolvere i problemi in modo integrato *i.e.* ricomponendo lo stallo attraverso: l'identificazione delle cause scatenanti e dei possibili rimedi, la negoziazione con le parti interessate, il dialogo consapevole con gli stakeholder e con il mercato di riferimento. Le competenze di sostenibilità specifiche hanno invece carattere specialistico e sono ti-

---

<sup>4</sup> Da intendersi come tendenze complesse in grado di produrre cambiamenti significativi sul lungo termine, spesso legati a fattori strutturali come demografia, ambiente, innovazione scientifica e tecnologica.

piche del settore in cui opera l'azienda, come per esempio le competenze di analisi del rapporto causa-effetto tra sviluppo economico e questioni ambientali, di analisi critica della complessità del tema «sostenibilità» o di definizione di progetti e comportamenti sostenibili all'interno dello specifico contesto aziendale. Per una crescita sostenibile dell'azienda nel lungo periodo, pare necessario che entrambe le tipologie di competenze di sostenibilità siano presenti in azienda e vengano ripartite tra gli organi di governo e il management. In particolare, il C.d.A., in quanto organo deputato ad assumere le decisioni più importanti sotto il profilo di indirizzo e controllo dell'impresa, deve acquisire le competenze di sostenibilità trasversali con il proposito di individuare il miglior indirizzo strategico per la società e di migliorare le performance ESG (Environmental, Social e Governance), alle quali investitori e stakeholder mostrano oggi maggiore attenzione (The European House - Ambrosetti, 2020). Diversamente, il management (*i.e.* dirigenti e responsabili di funzione), al quale sono generalmente richieste abilità organizzative, ma anche tecnico-operative, deve dotarsi di competenze di sostenibilità specifiche per poter attuare le indicazioni strategiche impartite dal vertice aziendale. Una recente indagine effettuata su oltre 500 rappresentanti mondiali delle *C-Suite*<sup>5</sup> mostra invece che nei board delle società non vi siano sufficienti competenze di sostenibilità per comprendere i rischi legati ai fattori ESG (Segal, 2021). Pur riconoscendo l'importanza che tali fattori hanno in chiave strategica, solo un quarto dei consiglieri di amministrazione, auto-valutandosi, dichiara di possedere un livello di comprensione elevato delle istanze ESG. Il rischio, in presenza di un management specializzato (ipotizziamo perché, per esempio, scelto per acquisire competenze di sostenibilità in risposta alle prime spinte del mercato), potrebbe essere l'assunzione di decisioni di indirizzo e strategiche ad un livello più basso del vertice aziendale, cui seguirebbe una mera ratifica da parte dei C.d.A., con una commistione di ruoli nociva per la gestione aziendale e un potenziale monopolio della responsabilità decisionale in tema di sostenibilità da parte dei manager aziendali.

### **Il necessario percorso di acquisizione delle competenze di sostenibilità**

Al fine di sopperire alle lacune di competenze riscontrate nei board e di scongiurare il rischio di decisioni inconsapevoli in tema di sostenibilità<sup>6</sup>, si opta sempre più spesso per la nomina di comitati endo-consiliari di sostenibilità composti da almeno un amministratore della società, con funzioni istruttorie, di natura propositiva e consultiva, nelle valutazioni e nelle decisioni della società in merito a

---

<sup>5</sup> Da intendersi come il gruppo di persone con le posizioni più importanti all'interno dell'azienda.

<sup>6</sup> Si pensi, per esempio, al fenomeno del c.d. *greenwashing*, da intendersi come la strategia di comunicazione o di marketing tesa a sostenere e valorizzare la reputazione ambientale dell'impresa attraverso l'utilizzo di richiami all'ambiente nella comunicazione, non supportata da risultati reali e credibili.

tematiche socio-ambientali. I comitati di sostenibilità possono anche essere esterni al board e, in tal caso, nella nomina approvata dal C.d.A. risulta fondamentale la definizione di un *reporting* efficace. Inoltre, per introdurre in azienda ulteriori competenze di sostenibilità specifiche si volge verso una struttura rafforzata di governance per la sostenibilità, attraverso la nomina di figure qualificate come il Sustainability Manager (Santilli, 2021), possibilmente certificato<sup>7</sup>, o il Responsabile dell’Impatto, in caso di società benefit<sup>8</sup>. Si tratta di figure in grado di assicurare che la società persegua gli scopi di sostenibilità dichiarati all’interno dello statuto o dei report di sostenibilità. Sarà poi auspicabile trasferire e far accrescere le competenze di sostenibilità nei board attraverso la definizione di processi di interazione con le nuove figure di sostenibilità sopra richiamate, garantendo adeguati flussi informativi per la propagazione di competenze di sostenibilità verso chi necessariamente deve acquisire delle competenze trasversali in ambito di sostenibilità. Tale obiettivo sarà inoltre perseguito attraverso una corretta applicazione del Codice di Corporate Governance, nel punto in cui pone attenzione alla realizzazione di iniziative che garantiscano agli amministratori la conoscenza «delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell’ottica del successo sostenibile della società stessa nonché dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento» (Comitato Corporate Governance, 2020). Sono, per esempio, le iniziative di sensibilizzazione e di engagement costanti che si inseriscono appieno nel percorso verso un’adeguata acquisizione delle competenze di sostenibilità per un successo sostenibile e che, secondo la prassi più recente, interessano non solo il board e il management ma finiscono per permeare l’intero tessuto aziendale, per esempio attraverso attività di *induction* rivolte a tutto il personale aziendale sul rispetto dell’ambiente, il corretto utilizzo di risorse/energie/materie prime ecc. La cultura della sostenibilità è sempre più pervasiva e la bipartizione tra competenze di sostenibilità trasversali e specifiche risulta ormai forse superata dall’emergere di competenze di sostenibilità diffuse, che, più o meno consapevolmente, coinvolgono globalmente l’impresa e aspirano ad essere la chiave di volta verso il vero successo sostenibile. Un successo possibile, come anticipato in premessa, nella misura in cui raggiunge tutti i portatori di interesse.

---

<sup>7</sup> Certificazione, in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024 che mira a verificare i requisiti inerenti all’attività professionale del Sustainability Manager, così come definiti dalla prassi UNI/PdR 109.1:2021.

<sup>8</sup> Da intendersi come società che perseguono volontariamente, nell’esercizio dell’attività d’impresa, oltre allo scopo di lucro anche una o più finalità di beneficio comune.

## 12. Le nuove competenze di sostenibilità alla sfida della governance

di *Paolo Cerino\**

In linea teorica sembra oggi possibile formulare una definizione di «competenze della sostenibilità» che sia univoca e universale. Questa possibilità non deve però indurre la falsa convinzione che la stessa definizione sia anche necessariamente esaustiva. Prima di tentare una definizione univoca delle competenze di sostenibilità, occorre però innanzitutto circoscrivere il nostro campo di analisi alla «sostenibilità aziendale» intesa come attività manageriale di presidio delle tematiche ambientali, sociali, di governance e digitali. Al riguardo rileviamo che il tema della «sostenibilità aziendale» è stato oggetto negli ultimi due decenni di un veloce, e spesso poco strutturato, sviluppo, accompagnato faticosamente dagli studi di organizzazione che hanno applicato nel corso degli anni ripetuti cambi di definizione e di perimetro di attività. Gli acronimi indicanti le varie funzioni aziendali preposte alla sostenibilità si sono evoluti, passando da titolazioni legate al concetto di responsabilità sociale (CSR) ai concetti di creazione di valore condiviso (CSV), di Sostenibilità ed ESG, con le tante varianti comprese fra questi ancoraggi, e con posizionamenti organizzativi molto differenti, che solo negli ultimi anni sembra stiano trovando una relativa standardizzazione e stabilità.

Il secondo passaggio necessario allo sviluppo della nostra riflessione è quello teso ad ottenere una definizione il più possibile univoca e condivisa di cosa sia la sostenibilità in azienda. Basti pensare a come oggi in talune organizzazioni, in genere le più complesse, il responsabile della sostenibilità abbia funzioni strategiche, mentre in altre sia preposto solo ad attività specialistiche, quali rendicontazione, comunicazione o people/stakeholder engagement. Si rileva anche come nelle organizzazioni di maggior complessità si tenda a suddividere le

---

\* Paolo Cerino è Partner di DB Studium & Partners.

attività di sostenibilità fra varie figure di specialisti all'interno di una unità organizzativa dedicata. Per ciascuna di queste posizioni sarebbe possibile trovare una univoca definizione delle competenze richieste, che sarebbe però limitata a quella specifica tipologia di responsabilità.

Tornando quindi alla nostra riflessione originaria, affermare in termini generali che membri degli organi collegiali aziendali di amministrazione preposti ai temi della sostenibilità aziendale siano persone in grado di «progettare, realizzare e gestire attività che creino valore attuale e futuro per tutti gli stakeholder» è sicuramente vero, ma altrettanto incontrovertibile è che questa definizione sia tanto ampia da rendere difficoltosa l'identificazione delle competenze richieste per svolgerla efficacemente e per essere calzante ad ogni realtà. Di conseguenza riteniamo che sia complesso definire in maniera univoca ed esaustiva le «competenze di sostenibilità», analogamente alla constatazione che oggi non appare più scontata la possibilità di definire un profilo univoco di competenze nemmeno per figure più tradizionali, quali quelle preposte al governo delle attività finanziarie, di presidio dei rischi o di gestione delle risorse umane. Sarebbe più corretto quindi definire un «pacchetto di competenze» base valide in termini generali per tutte le figure di amministratori preposti alla sostenibilità, alle quali poi occorrerà aggiungere quelle relative alla specifica posizione ricoperta, e variabili in ragione dell'*industry* di appartenenza, della dimensione aziendale, degli obiettivi da raggiungere.

Potremmo perciò definire flessibile e variabile questo «pacchetto di competenze» perché al suo interno possono essere presenti differenze, anche marcate, in ragione dei settori, delle dimensioni aziendali e dei ruoli ricoperti dalle singole persone all'interno dell'organizzazione.

A queste competenze vanno poi, a nostro giudizio, affiancate una serie di «sensibilità» verso tematiche nuove, diventate necessarie in azienda negli ultimi due decenni.

Proviamo a sviluppare una riflessione relativa ai membri del C.d.A. di un'azienda, i cui membri, come affermiamo sopra, devono possedere oggi, a nostro giudizio, competenze e sensibilità. È un aspetto nuovo, questo delle «sensibilità» di sostenibilità, che modifica in maniera importante il profilo dell'amministratore così come si è consolidato nel corso di decenni. Oggi, infatti, non è più sufficiente che l'amministratore sia in possesso, in materia di sostenibilità, di sole competenze specialistiche relative agli strumenti (per esempio, bilancio di sostenibilità, analisi di materialità, processo di stakeholder engagement), ma è necessario che sia in grado di comprendere come questi strumenti debbano essere utilizzati, con quali finalità, in quali tempi e con quali risorse. L'amministratore deve essere anche in grado di «leggere» la realtà, aziendale e sociale, in cui opera, per applicare nel miglior modo le sue conoscenze. Queste «sensibilità»

sono oggi acquisibili attraverso l'esperienza diretta sul campo o attraverso percorsi avanzati di formazione (*in primis* i master specialistici) che consentono un confronto costante fra competenze possedute (o da possedere) ed esigenze operative.

Un esempio concreto di questa nuova esigenza è dato dalla conoscenza delle tematiche ESG, che stanno irrompendo con forza nelle strategie aziendali anche in conseguenza dei nuovi flussi finanziari, degli accordi internazionali in materia di cambiamenti climatici e dell'istituzione di una tassonomia per la finanza sostenibile da parte dell'Unione Europea. Per un amministratore possedere una buona competenza tecnica sulle tematiche ESG non è però sufficiente a svolgere con successo il ruolo di guida di un'azienda. All'opposto, però, il solo possesso di una «sensibilità» alle tematiche ambientali e sociali, priva di competenze, anche parziali, rischia di trasformarsi in un freno alle capacità decisionali dell'organo di amministrazione. E quindi si ritiene assolutamente necessario che un A.D. o un membro del C.d.A. posseggano un mix equilibrato di competenze specialistiche (nella versione flessibile e variabile sopra descritta) e di «sensibilità» su una pluralità di tematiche. Alla conoscenza della normativa nazionale ed europea in tema di sostenibilità, delle forme e standard di rendicontazione, dell'Agenda UN 2030 e degli accordi internazionali in tema di sostenibilità devono infatti aggiungersi capacità relazionali, comunicative, di lettura della realtà in cui si opera. Fondamentale anche la capacità di costruzione e partecipazione a network professionali con persone ed istituzioni impegnate nella sostenibilità.

E, poiché saranno sempre meno richiesti manager e amministratori generalisti, sarà necessario che queste figure possiedano anche competenze relative allo specifico settore in cui opera l'azienda e la conoscenza delle sfide ambientali, sociali e di governance che quella specifica azienda si trova ad affrontare.

Nella realtà però, contrariamente a quanto auspicato nelle righe immediatamente precedenti, spesso i temi strategici e di indirizzo della sostenibilità, che dovrebbero essere propri degli organi di amministrazione dell'azienda, emergono e sono presidiati efficacemente grazie alle competenze delle strutture manageriali (risk manager, comunicazione, HR, o, se presente, Sostenibilità in una delle tante possibili articolazioni e denominazioni che conosciamo). In questi casi le strutture manageriali spesso devono svolgere, impropriamente, un ruolo supplente rispetto agli organi di governance dell'impresa, che si trovano così a rivestire un mero ruolo di controllo *ex post*. Questa situazione si rende attuale laddove nel board aziendale, o comunque nelle figure apicali, non vi siano soggetti in possesso di quelle competenze e sensibilità di sostenibilità che abbiamo descritto sopra. Questo travaso di ruoli può generare confusione organizzativa e difficoltà decisionali che l'azienda deve necessariamente affrontare.

L'osservazione di queste realtà porta quindi alla considerazione che non è facile, e soprattutto non è generalizzabile, individuare un modello unico valido



universalmente per la ripartizione di competenze di sostenibilità fra organi di governance e struttura manageriale. Questa articolazione dipende da una pluralità di fattori (oltre alle situazioni «patologiche» indicate nel paragrafo precedente), fra le quali si segnala: il numero dei componenti del board, laddove in organismi collegiali con ampio numero di membri è più frequente l'attribuzione ad uno o più di loro di responsabilità specialistiche sulla sostenibilità, sia strategiche che di controllo; le differenti competenze dei membri degli organi di governance; il settore in cui opera l'impresa; la sensibilità della proprietà (se l'azienda ha una proprietà riconducibile a specifici soggetti); lo stadio di sviluppo della sostenibilità in azienda e nel settore di appartenenza. In linea teorica comunque è possibile tracciare una linea di demarcazione ottimale che attribuisca i temi strategici e di controllo agli organi di governance e il resto alla struttura manageriale. Anche se, come vedremo subito, in realtà non sempre funziona così.

Nel corso dell'attività professionale quotidiana ci capita spesso di incontrare membri di board, anche di importanti aziende, che affrontano i temi di sostenibilità basandosi su una formazione superficiale o su esperienze professionali precedenti, maturate in settori, tempi e ambienti differenti. In queste occasioni i ragionamenti rimangono sempre generici o teorici senza riuscire ad offrire spunti di concretezza, e raramente si riesce ad arrivare anche solo alla individuazione dei punti chiave delle varie questioni. Si pensi per esempio ai temi ambientali, dove spesso prevale l'ideologia o l'opinione personale, basata più che altro su fonti non specialistiche, a danno di ragionamenti basati su evidenze scientifiche. D'altro canto, ci capita altrettanto frequentemente di interloquire con manager in possesso di solide competenze specialistiche, che tendono a sostituirsi agli amministratori nella definizione della strategia aziendale, creando situazioni di potenziale conflitto interno.

Le aziende dovrebbero porsi l'obiettivo di dotarsi entro breve tempo di amministratori in possesso di solide competenze specialistiche e di «sensibilità» di sostenibilità come sopra definite, che sappiano sviluppare una visione d'insieme di queste tematiche per arrivare ad assumere decisioni strategiche e a indirizzare le funzioni manageriali.

In termini organizzativi questo concetto può essere espresso come la necessità per le aziende di dotarsi di strutture flessibili e a «geometria variabile», al cui interno siano presenti amministratori e manager in possesso sia di competenze specialistiche, necessarie ad affrontare le varie tematiche in profondità, sia di competenze manageriali, necessarie per assumere le migliori decisioni.

Oggi il mercato e l'opinione pubblica osservano con crescente sfavore la mancanza di competenze specialistiche di sostenibilità all'interno di un board. Ove manchino, l'azienda dovrebbe acquisirne consapevolezza e attivare rapidamente piani di integrazione, anche con il contributo di specialisti esterni, sia per

un programma di sviluppo interno, sia per un supporto al board, fino a quando dovesse risultare necessario.

Questa esigenza porta ad un'altra domanda, frutto dell'osservazione quotidiana delle realtà aziendali: «Fino a che punto è opportuno che l'azienda assuma decisioni sulla sostenibilità basandosi sul contributo di soggetti esterni?». La risposta a nostro giudizio non può che essere legata al tempo e alla specifica realtà. I contributi esterni all'azienda sono utili per far crescere in maniera strutturata le competenze di manager e amministratori o per risolvere specifici problemi di particolare complessità. Non devono però mai arrivare ad una forma di esternalizzazione della gestione della sostenibilità, perché in contraddizione con l'assunto che l'azienda «non fa» sostenibilità ma deve «essere» sostenibile.



## **13. Le persone, le competenze e la cultura per orientare i processi decisionali**

di *Giulio Graziani\**

Le imprese oggi sono chiamate a una profonda analisi di contesto e alla ricerca di un rinnovato senso della loro esistenza, che non può più essere finalizzato alla mera produzione di profitto e che deve evolvere attraverso lo sviluppo delle competenze e più specificatamente in materia ESG. Un concetto, quello di competenza, che porta in sé l'essersi appropriati di un sapere oltre che di una serie di disposizioni personali utilizzate al meglio in contesti reali nel rispetto dei vincoli legati alla situazione e della dinamica sociale (Perpiglia, 2017). Così, se per competenza si intende la capacità o autorità di esercitare un determinato ruolo esprimendosi su specifiche questioni, certamente le imprese e coloro che vi operano devono esserne in possesso anche nelle materie ESG qualora scelgano di avviarsi a un percorso di consapevolezza o di trasformazione della loro imprenditoria. A tal riguardo, però, sarebbe plausibile operare un distinguo circa le competenze o cultura di chi opera nella sostenibilità e le sue specifiche esperienze lavorative e umane. A parere di chi scrive, andrebbe preliminarmente operata un'analisi riferita alla conoscenza delle fonti, da cui coloro che ambiscono o agiscono nella sostenibilità dovrebbero attingere. Si pensi, per esempio, all'Agenda 2030, al Green Deal e ai 17 *Sustainable Development Goals*. Infatti, le fonti hanno carattere universale e come tali possono essere apprese studiando. Saranno poi i professionisti della sostenibilità che potranno declinarle e contestualizzarle, mediante azioni, in ogni settore a seconda delle esigenze della singola impresa. Iniziative quali la gestione e modellizzazione del rischio in una ottica

---

\* Giulio Graziani è co-fondatore e CEO di Freebly società tra avvocati, la prima costituitasi in Italia in forma di società benefit.

di lungo periodo, interventi volti a creare dei comportamenti virtuosi nella propria area di influenza e di catena del valore, per poter scoprire i potenziali impatti positivi nel tempo su tutta la filiera al fine di ottimizzarli e massimizzarli. Quindi, in un siffatto contesto, la sostenibilità dovrebbe essere intrinsecamente connessa alla strategia di direzione e sviluppo dell'impresa. A parere di chi scrive, solo con una progettazione di una cultura estesa e coerente con la *vision* aziendale potranno essere coinvolti tutti gli stakeholder interni ed esterni, che con le loro esigenze saranno influenti, se non determinanti, nello sviluppo strategico dei processi decisionali. Pertanto, la conoscenza dei principi di sostenibilità deve appartenere a coloro che gestiscono a livello di Consiglio di Amministrazione o manageriale del governo dell'impresa. Oltre a ciò, sarebbe auspicabile uno scambio di informazioni bidirezionale tra Consiglio di Amministrazione e le prime linee manageriali, al fine di garantire, oltre un controllo reciproco, un continuo stimolo all'innovazione e confronto nel bene della sostenibilità e continuità dell'impresa stessa. Un flusso continuo di informazione così organizzato potrebbe garantire, per il bene e successo dell'impresa non solo finanziario, un bilanciamento di competenze e un accrescimento delle medesime in coloro chiamati a dirigere che, mettendo a sistema le proprie esperienze professionali e umane, potrebbero divenire esempio e farsi portatori di una cultura sana del fare impresa in modo sostenibile, prima all'interno dell'impresa stessa verso i vari dipendenti e collaboratori e successivamente nei confronti del mercato di riferimento. Utile sarebbe altresì che ogni impresa si dotasse di un responsabile della sostenibilità o di un comitato preposto al presidio delle tematiche ambientali e sociali. Un comitato di sostenibilità, per esempio, multidisciplinare con competenze trasversali che, oltre a influenzare con il suo operato gli organi consiliari e decisionali, si occupi di indirizzare il coinvolgimento formativo delle risorse umane interne all'impresa. Un recente esempio virtuoso è quello di Freebly, la prima società tra avvocati costituitasi nel 2019 in forma di società benefit, novità assoluta nel mercato dei servizi legali, che ha recentemente nominato un comitato di sostenibilità multidisciplinare composto da quattro membri di cui un avvocato, un esperto in risorse umane, un responsabile dei progetti a sfondo sociale intrapresi dalla società e un CSR manager. Competenze o capacità quindi trasversali, non necessariamente tecniche poiché esse possono essere acquisite mediante l'apprendimento o scolarizzazione, a favore invece di altre forme di personalità che siano distintive delle persone come la gentilezza, l'umanità, un senso di generale ottimismo, che facilitino il dinamismo degli individui nell'apprendimento e nei loro spostamenti endo aziendali e una selezione, rivolta alle nuove risorse da introdurre in azienda, che tenga quindi conto di un giusto mix tra le soft skills e le capacità tecniche. Ogni risorsa che entra in azienda porta con sé un bagaglio tecnico e personale e, a parità di titolo di studi o di certificazioni, ciò che fa la differenza è la persona e il valore

aggiunto che le sue qualità personali possono portare all'azienda. È indubbio che scegliere l'inserimento in azienda di professionisti in ambito ESG, che apportino conoscenze in tematiche come la corporate governance, circa le norme e pratiche di sostenibilità, alla gestione degli strumenti di comunicazione e che possano contribuire alla soluzione di potenziali dilemmi etici, rappresenti una *conditio sine qua non* per impostare una crescita sana dell'impresa. Le persone e la cultura sono, dunque, alla base di ogni decisione che coloro chiamati ad assumerle dovranno possedere per essere credibili, pena il rischio di creare un contesto nel quale la sostenibilità appaia come uno slogan, e le conseguenti decisioni incoerenti, con l'aggravio di un potenziale danno reputazionale per l'impresa stessa.



## 14. Le competenze di sostenibilità nelle aziende quotate

di *Carlo Paris\**

Per sviluppare ed attuare una cultura della sostenibilità, in azienda, occorre, innanzitutto, tantissimo buon senso; poi, sono necessarie competenze diverse e complementari tra loro, ma ognuna imprescindibile nel ruolo di riferimento delle singole persone che rivestono le differenti posizioni e responsabilità. Ciò vale per tutte le aziende: appena nate, piccole, medie, grandi, enormi, quotate e non quotate. Vale anche per le aziende che rivelino segnali di crisi di impresa, sempreché ne possa essere assicurata la continuità aziendale. Vediamo di sviluppare il tema Sostenibilità per quanto riguarda le Aziende Quotate, a seconda dei diversi profili presenti in azienda. Da queste considerazioni, per il principio di proporzionalità, si possono desumere alcune linee guida per le aziende più piccole e non quotate. Nelle aziende quotate, il C.d.A. viene nominato dalla Assemblea degli Azionisti, che votano delle liste di candidati, espressione di azionisti di maggioranza e di minoranza, composte sulla base di una *board evaluation* (autovalutazione da parte del C.d.A. uscente) in modo che l'Organo Collegiale entrante possa esprimere tutte le competenze delle quali sia necessario disporre per la specifica gestione aziendale. A livello di C.d.A., non è necessario che tutti i componenti del board dispongano di una specifica competenza nel campo della Sostenibilità, che può essere proprietà solo di uno di loro, ma è necessario che ne condividano lo spirito, i valori.

Lo spirito al quale mi riferisco è quello che ha animato i Paesi che hanno siglato l'accordo di Parigi del 2015, basato sui valori che hanno ispirato la definizione dei 17 obiettivi della Agenda 2030 dell'ONU.

---

\* Carlo Paris è Consigliere di Amministrazione e Presidente del Comitato Sostenibilità in ENAV S.p.A.



Il C.d.A. deve adoperarsi per perseguire il successo sostenibile della azienda nel medio lungo termine e la consapevolezza di cosa voglia dire «successo sostenibile» deve essere presente in tutti e condivisa da tutti con pari importanza e dignità. Il C.d.A. riceve dal CEO, cui sono state affidate le deleghe operative e di gestione, e la responsabilità di formularlo, una proposta di piano strategico industriale, a tre o cinque anni. Il C.d.A. lo esamina, formula le sue osservazioni, può richiedere approfondimenti, valuta i rischi e alla fine del processo di valutazione, se condiviso, lo approva e ne monitora l'attuazione. Il piano strategico deve essere concepito e progettato secondo criteri che assicurino il rispetto di parametri di sostenibilità, valutati ed inseriti nel Piano Strategico di Sostenibilità e quindi i componenti del C.d.A. devono esserne consapevoli per poterne riscontrare il rispetto e la coerenza nel Piano Strategico Industriale. Il C.d.A. origina poi, al suo interno, un Comitato endo-consiliare formato in maggioranza da amministratori indipendenti che possa essere di supporto al C.d.A. stesso, sia in funzione propositiva che consultiva sui temi della Sostenibilità. In tal caso, il Presidente e gli altri membri del Comitato Sostenibilità (in maggioranza, indipendenti) devono possedere competenze in materia di sostenibilità più consolidate degli altri colleghi, per poter essere loro ad elaborare e formulare proposte al C.d.A. Non devono necessariamente essere degli specialisti, ma sicuramente essersene occupati precedentemente in prima persona a livello di analogo Comitato. Da notare che in molti casi il Comitato Sostenibilità viene accorpato nel Comitato Rischi. Perché questo? In un primo momento, fino a quando la Sostenibilità non diventi strategica, centrale, di guida nella formazione e nel concepimento del Piano Strategico Industriale, si devono formare cultura, competenze e strutture organizzative interne in un processo che richiede un certo tempo. In una fase transitoria, dunque, dal momento che uno dei pilastri della valutazione della Sostenibilità di una azienda si basa sulla elaborazione di una «matrice di materialità» che individua le attività che più di altre possono avere un impatto sui risultati aziendali e che possono comportare una rischiosità, è abbastanza naturale che la Sostenibilità venga associata al Comitato Rischi. Infatti, il Comitato Rischi più di altri Comitati, come Remunerazione, Nomine o Valutazione delle Operazioni con Parti Correlate, ha in sé le competenze e l'attitudine alla valutazione dell'impatto e mitigazione del rischio.

Man mano che attività come la preparazione del Bilancio di Sostenibilità, della Dichiarazione Non Finanziaria (o Report di Sostenibilità), il processo di Stakeholder Engagement, la definizione degli obiettivi e degli indicatori di Sostenibilità da agganciare alla valutazione della Performance e della Remunerazione di CEO e Dirigenti con Responsabilità strategica (DIRS), la valutazione delle metodologie dei rating ESG e dei temi legati alla valutazione della Tassonomia si fanno progressivamente più impegnative, nasce e matura l'esigenza di avere un Comitato di Sostenibilità dedicato, con un proprio budget da spendere

per attività di consulenza, e con competenze più collaudate ed operative in ambito specifico.

In tutti i casi, il C.d.A. conferisce le deleghe al CEO, Consigliere Delegato, il quale è e rimane il responsabile ultimo dell'attuazione del piano strategico e del conseguimento degli obiettivi, anche in tema di sostenibilità. Per questo, il CEO deve necessariamente essere, oltre che consapevole, anche in grado di selezionare le opportune risorse e gestire una struttura dedicata, e comporre un modello organizzativo, che egli deve sottoporre alla approvazione del C.d.A. Ancora una volta, il CEO, come esaminato per il C.d.A., non deve necessariamente essere uno specialista di competenze di sostenibilità, ma deve essere professionalmente in grado di adottare delle regole di Corporate Governance e un modello organizzativo che mettano al centro della strategia della azienda la sostenibilità e ne consentano l'attuazione, monitorando i processi e la definizione degli obiettivi, la scelta degli indicatori a supporto della politica di remunerazione ecc. Il CEO seleziona e nomina il Responsabile della Sostenibilità. Mentre, tradizionalmente, la funzione CSR si trovava spesso nell'ambito della funzione Comunicazione, oggi è sempre più importante un rapporto diretto al CEO, con pari dignità delle altre funzioni strategiche, come Finanza, e con una sempre crescente unione con la Funzione Innovazione (per esempio, Innovation & Sustainability). Non è questione di moda, è dettata dalla necessità di innovare completamente i processi di elaborazione del Piano Strategico in funzione di Sostenibilità. Il Responsabile della Sostenibilità ha il compito di elaborare un Piano Strategico triennale di Sostenibilità che sia in sintonia con il Piano Strategico Industriale di business, e per questo è necessario che abbia una visione completa di tutta la operatività e della strategia della azienda, nel breve, medio e lungo termine. È necessario, altresì, un dialogo costante e aggiornato con la pianificazione di tutte le attività strategiche della azienda e con la composizione dei budget, tenendo conto del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità approvati dal C.d.A. Per questo, sono necessarie competenze trasversali, non specialistiche, che consentano un coordinamento manageriale con tutte le funzioni di gruppo.

Cosa intendo per competenze trasversali? Una formazione di base che consenta di comprendere e dialogare con le diverse funzioni aziendali coinvolte a vario titolo nella predisposizione del bilancio di Sostenibilità. Innanzitutto, occorre una conoscenza della analisi di bilancio per comprendere gli effetti delle possibili scelte strategiche sulla formazione della situazione economica patrimoniale e finanziaria e dei flussi di cassa nel breve, medio e soprattutto nel lungo periodo. Elementi di pianificazione strategica, marketing strategico e di analisi degli scenari possono essere utili per comprendere il posizionamento della azienda nel medio lungo termine. Esperienza manageriale e responsabilità della formazione di un conto economico e di un budget sono utili per comprendere

gli effetti sulla definizione degli obiettivi in termini di ricaduta economica e scelta degli indicatori per misurarne gli effetti. Elementi di controllo di gestione e di analisi dei rischi completano una visione per monitorare gli effetti delle possibili scelte strategiche.

Nel suo specifico ambito, il Responsabile della Sostenibilità ha il compito di scegliere degli assi di intervento e degli obiettivi da raggiungere compatibili con lo specifico business e con la rischiosità collegata. Per questo, occorrono innanzitutto competenze per identificare e dialogare con i principali stakeholder della azienda, comprenderne le istanze, i rischi, e tradurre il tutto in una matrice di materialità, che darà le priorità di intervento in base ai temi individuati e ai rischi impliciti. Competenze più specialistiche saranno necessarie, settore per settore, sulla conoscenza e individuazione degli indicatori per monitorare i processi e delle metriche di riferimento. Ulteriori competenze sono necessarie per la redazione della DNF (dichiarazione non finanziaria), che dal 2022 si chiamerà Report di Sostenibilità; quindi, conoscenza dei principi a cui fare riferimento, ai criteri, alla formulazione del testo, del grado di approfondimento ecc. in particolare, saranno necessarie competenze per la integrazione del Report di Sostenibilità nella Relazione di Gestione e nella Relazione finanziaria.

## **15. Sostenibilità e competenze: il ruolo del sustainability manager**

di *Claudia Strasserra\**

Il dibattito sulle competenze e professioni della sostenibilità è cresciuto nel tempo, di pari passo con la centralità del ruolo di chi si occupa di sostenibilità nelle organizzazioni. Molte sono le opinioni e le riflessioni autorevoli, con prospettive talvolta eterogenee. Ad offrire un punto di riferimento in questo scenario, dal giugno 2021 si è affermata la Prassi di Riferimento UNI 109/2021 - Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità. La Prassi di Riferimento raccoglie le voci di esperti del settore e professionisti della valutazione di conformità, ed è oggi un punto fermo per chi vuole formarsi in ambito Sostenibilità fino ad arrivare a fare certificare la propria competenza. Per meglio inquadrare la tematica è necessario fare un passo indietro, sino al 2010, anno di pubblicazione della ISO 26000 «Linea Guida sulla Responsabilità Sociale» che per prima esplicita le tematiche della Responsabilità Sociale; la Linea Guida presenta un quadro articolato in sette temi, in cui la tutela dei diritti umani si intreccia con la salute e sicurezza e prevenzione dell'inquinamento, la lotta alla corruzione, alla valorizzazione della Comunità e alla corretta informazione dei consumatori, solo per citarne alcuni. Tema e al tempo stesso «perno» attorno al quale ruota l'organizzazione socialmente responsabile, si distingue la «governance», ossia la capacità di tenere insieme e fare interagire tutti i temi e tutte le sfaccettature della responsabilità sociale. È proprio nella centralità del tema della Governance – che supporta tutti gli altri – che troviamo il bandolo per dipanare la matassa delle competenze dei professionisti della Sostenibilità. A questi ultimi, infatti, spetta il compito di dare orientamento e concretezza all'azione di Governance, interfacciandosi con i vertici

---

\* Claudia Strasserra è Chief Reputation Officer e Sustainability Manager di Bureau Veritas Italia.

aziendali e le altre funzioni; la Governance presuppone infatti la capacità di definire strategie ed obiettivi di sostenibilità che siano integrati nel e a supporto del business. I vertici aziendali – nel definire e attuare la Governance – devono poter attingere a competenze manageriali trasversali sui temi della Sostenibilità, che supportino il processo decisionale con una chiara conoscenza degli indicatori di sostenibilità e una visione sugli obiettivi, aperta anche al confronto con i pari. Entra dunque in gioco il Sustainability Manager (SM), ossia, la figura apicale che in azienda si occupa di sostenibilità, coordinando altre risorse.

Il Sustainability Manager è la figura deputata a sviluppare, implementare, monitorare e aggiornare il piano strategico di sostenibilità all'interno di un'organizzazione, nella prospettiva di massimizzare, nel lungo periodo, i benefici materiali e immateriali per tutti gli shareholder e di favorire il dialogo costruttivo con questi. Ricade in questa posizione anche il compito di assicurarsi che l'impresa, attraverso processi decisionali eticamente orientati, adotti un business model sostenibile – basato su prodotti/servizi con positivi impatti socio-ambientali – e lo realizzi attraverso una *value chain* con positivi impatti socio-ambientali. Questo Manager deve avere conoscenze e competenze trasversali che coprano tutti i temi della sostenibilità, ma non gli si chiede di essere necessariamente uno specialista di ciascuna tematica. Il suo ruolo semmai è quello di coordinare e tenere uniti gli sforzi dell'organizzazione per migliorare in relazione alle sfide più rilevanti: è principalmente un compito di gestione e governo. In questo ruolo, il Sustainability Manager si deve interfacciare con le figure apicali dell'azienda: il CEO, il Comitato di Direzione, oppure la stessa proprietà, nelle realtà più piccole e meno strutturate. Alle conoscenze e competenze tecniche sui temi della Sostenibilità, al/alla Sustainability Manager vengono anche chieste *soft skills* importanti, indispensabili per esercitare il tipico ruolo di leadership, negoziazione, comunicazione, project management. La/il Sustainability Manager è colei/colui che aiuta a identificare i temi rilevanti, dialogando con gli stakeholder interni ed esterni, facendosi tramite e portavoce nei confronti degli stakeholder più difficilmente raggiungibili. La/il Sustainability Manager gestisce e coordina un team che può rispondere a lei/lui gerarchicamente o funzionalmente. Gerarchicamente, il Sustainability Manager può coordinare un team di *Sustainability Practitioner*, ossia figure più junior il cui compito è supportare operativamente il ruolo del Sustainability Manager. I Sustainability Practitioner condividono un background e una visione trasversale sulle sfide della sostenibilità ma – in ragione della minor *seniority* – non hanno ancora responsabilità di coordinamento né le competenze di leadership, influenza, capacità di relazione e gestione del cambiamento che invece sono richieste al Manager. Molto spesso il Practitioner si occupa della raccolta dati in vista della stesura del Report di Sostenibilità; talvolta il Practitioner viene impegnato su attività più ver-

ticali, come la gestione di specifici aspetti ambientali (per esempio, energia, carbon management, progetti di economia circolare ecc.). Funzionalmente, il Sustainability Manager può avere responsabilità di coordinamento nei confronti di altre risorse aziendali, non subordinate gerarchicamente, in vista di uno scopo comune: si pensi, per esempio, ai programmi di approvvigionamento responsabile o monitoraggio della catena di fornitura, in cui il Sustainability Manager può essere chiamato a coordinare un team di colleghi appartenenti alle funzioni acquisti o *operations*. O ancora, ai progetti di *Employer Branding*, in cui il Sustainability Manager può trovarsi a coordinare gruppi di lavoro con staff HR e marketing/comunicazione. In analogia, è opportuno soffermarsi e valorizzare la relazione tra il Sustainability Manager e gli altri responsabili di funzione, di cui il SM deve essere alleato prezioso, partner di un dialogo costante finalizzato alla più piena e profonda integrazione della Sostenibilità nei processi aziendali e dunque nel business. Alcuni anni fa si diceva che il ruolo del Sustainability Manager fosse destinato a scomparire, per lasciare spazio a Responsabili di Funzione pienamente consapevoli e preparati sulle sfide della Sostenibilità. Oggi, considerando la centralità degli obiettivi di sviluppo sostenibile, è difficile pensare che il Sustainability Manager scompaia: piuttosto, lo si vede sempre più nitidamente come al centro di una rete di relazioni – interne ed esterne –, player di una partita che vede scendere in campo tutte le funzioni aziendali, motivate e aggregate dal Sustainability Manager.

Un interrogativo che talvolta ci si pone riguarda quanto le competenze di un Sustainability Manager possano e debbano variare, in funzione del settore di attività e merceologico. Le competenze di Sostenibilità hanno necessariamente una base comune – indipendentemente dal settore di appartenenza – ma devono anche accompagnarsi e compenetrarsi con competenze specifiche di settore. Un professionista della Sostenibilità che opera nel mondo della moda o nel settore alimentare dovrà evidentemente conoscere e saper gestire le sfide specifiche quali, per esempio, rispettivamente, la gestione delle sostanze chimiche e la lotta allo spreco alimentare. Senza dimenticare che spesso nascono iniziative di Sostenibilità settoriali (citiamo il caso del mondo dei preziosi, dell'alluminio, dell'acciaio, solo per fare alcuni nomi) di cui il professionista deve essere pienamente edotto anche al fine di valutarne una piena partecipazione.

Il mondo della Sostenibilità è in continua evoluzione, come testimoniato dal progresso delle norme tecniche volontarie (ISO) e dalle iniziative di diversi settori e comparti produttivi. Requisito imprescindibile del Professionista della Sostenibilità è il continuo aggiornamento: fortunatamente, non mancano le occasioni, grazie anche alla diffusione dei webinar che rendono agevole la fruizione di contenuti, spesso di valore. Professionisti della Sostenibilità non ci si improvvisa: sono necessarie un minimo di esperienza e soprattutto la capacità

di lettura trasversale. Non si chiede necessariamente ad un Sustainability Manager o Practitioner di saper fare i calcoli sulle emissioni di GHG, ma certo ci si aspetta che il Sustainability Manager sappia cogliere e valutare la rilevanza della tematica nella sua organizzazione, sappia confrontarsi con le figure apicali per l'adozione di una *policy* orientata alla mitigazione degli effetti negativi sul clima, sappia soprattutto dare corpo ad un piano d'azione – di concerto con gli specialisti – e con questi ultimi sappia monitorare lo stato di avanzamento. Strategia e tattica: queste le capacità e gli strumenti del Sustainability Manager, vero e proprio ponte nel dialogo dell'organizzazione con gli stakeholder. Ancora: visione e azione. Una delle parole chiave della Sostenibilità è «lungimiranza», intesa come volontà di guardare e capacità di vedere nel medio-lungo periodo, bilanciando attentamente costi e benefici senza cadere nella vista miope tipica dello «*short-termism*». Ma la visione da sola non basta; se dieci anni fa i Sustainability Manager erano percepiti come benevoli visionari, portatori di una cultura alquanto estranea al mondo del business, oggi è chiaro che i Sustainability Manager rivendicano su di sé la capacità di guida e di azione, essendo oramai evidente che la Sostenibilità è alleata del business. Ne consegue che il Sustainability Manager deve essere un profondo conoscitore dei processi aziendali e disporre di un'ampia e aggiornata conoscenza su tutti i temi della Sostenibilità, in modo da poter interloquire a monte, con i vertici aziendali, e a valle, con i tecnici interni ed i consulenti in possesso di specifiche competenze tecniche.

# Bibliografia

- Abramson, M.A., and Lawrence, P.R. (2001), «The Challenge of Transforming Organizations: Lessons Learned about Revitalizing Organizations», in *Transforming Organizations*, edited by M. A. Abramson and Paul R. Lawrence, 1-10, Lanham, MD, Rowman & Littlefield.
- Ackerman, R. (1975), *The Social Challenge of Business*, Cambridge, MA, Harvard Business Press.
- Acque Bresciane (2020a), Bilancio di Sostenibilità.
- Acque Bresciane (2020b), Ogni Goccia Conta – Piano di Sostenibilità 2045.
- Acque Bresciane (2021), Verbale Comitato Strategico per la Sostenibilità
- Akhmouch, A. and Clavreul, D. (2016), «Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance: “Practicing What We Preach” with the OECD Water Governance Initiative», *Water*, 8(5), p. 204.
- Aoki, M. (2000), *Information, corporate governance, and institutional diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the transnational economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J.L. and Shafiq, H. (2012), «Back to the future: revisiting Kotter’s 1996 change model», *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, pp. 764-782.
- Armenakis, A., Harris, G.S., and Field, H.S. (1999), «Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives», in *Handbook of Organizational Behavior*, edited by Robert T. Golembiewski, 631-58, New York, Marcel Dekker.
- Assonime (2021), «Doveri degli amministratori e sostenibilità», *Note e studi*, 6.



- Ayuso, S., Argandoña, A. (2009), «Responsible corporate governance: Towards a stakeholder board of directors?», *Corporate Ownership & Control*, 6(4), 9-19. <http://doi.org/10.22495/cocv6i4p1>.
- Becht, M., Jekinson, T., Mayer, C. (2005), «Corporate Governance: An Assessment», *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 21, No. 2.
- Bingham, L.B. and Wise, C. R. (1996), «The Administrative Dispute Resolution Act of 1990: How Do We Evaluate Its Success?», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (3): 383-411.
- Borins, S. (2000), «Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers», *Public Administration Review*, 60 (6): 498-507.
- Broman, G.I., Robèrt, K.-H. (2015), «A Framework for Strategic Sustainable Development», *J. Clean. Prod.*, 140, 1-15.
- Burke, J.J., Hoitash, R., Hoitash, U. (2019), «The heterogeneity of board-level sustainability committees and corporate social performance», *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1161-1186.
- Burke, W.W. (2002), *Organization Change: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- CASE – Competencies for a Sustainable Socio-economic Development (2017), *Manuale case sustainability competencies tool*, [https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2018/03/Competencies-Tool\\_IT.pdf](https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2018/03/Competencies-Tool_IT.pdf) (21 gennaio 2022).
- Catto S., Di Vece L. (2020), «Il glossario della sostenibilità», <https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2020/12/Il-Glossario-della-sostenibilit%C3%A0.pdf> (21 gennaio 2022).
- Chinyio, E. and Olomolaiye, P. (2010), «Introducing Stakeholder Management», in *Construction Stakeholder Management*, Hoboken, NJ, Wiley-Blackwell.
- Collison, D., Cross, S., Ferguson, J., Power, D., Stevenson, L. (2012), «Legal determinants of external finance revisited: the inverse relationship between investor protection and societal well-being», *Journal of Business Ethics*, 108(3), 393-410.
- Comitato Corporate Governance (2020), *Codice di Corporate Governance*, <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf> (21 gennaio 2022).
- Commissione Europea (2008), *Quadro delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.
- Connelly, B.L., Ketchen, D.J.J., Slater, S.F. (2011), «Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing», *Academy of Marketing Science*, 39, 86-100.

- Cordeiro, J.J., Sarkis, J. (2008), «Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance?», *Business Strategy and the Environment*, 17, 304–317.
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., Orlando, B. (2018), «Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies», *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266.
- Cunningham, J.B. and Kempling, J.S. (2009), «Implementing change in public sector organizations», *Management Decision*, Vol. 47 No. 2, pp. 330-344
- Dahlmann, F., Branicki, L., Brammer, S. (2017), «“Carrots for corporate sustainability”: Impacts of incentive inclusiveness and variety on environmental performance», *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1110-1131.
- Del Baldo, M. (2014), «To the Roots of Entrepreneurial Values: The Relationship with the Territory as a Driver for the Development of Corporate Social Responsibility – An Analysis of the Experiences of Italian SMEs», in Mermod, A. and Idowu, S., *Corporate Social Responsibility in the Global Business World*, Heidelberg New York Dordrecht London, Springer, DOI: 10.1007/978-3-642-37620-7\_9.
- EconomEtica (2008), *CSR e Governance: temi di discussione*.
- Elkington, J. (2006), «Governance for sustainability», *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- Elvin, P. and Hamid, N.I. (2016), «Ownership Structure, Corporate Governance and Firm Performance», *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3) 99-108
- Esposito, F., Gardini, G., Toninelli, V., Giacomini, D., Mazzoleni, M. (2021), «Ogni goccia conta. Piano di sostenibilità, visione strategica, processi organizzativi. Il caso di Acque Bresciane», *Management delle Utilities e delle Infrastrutture*, (1), 12-16.
- Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983), «Separation of Ownership and Control Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325, <http://doi.org/10.1086/467037>.
- Fassin, Y. (2012), «Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility», *J Bus Ethics*, 109, 83-96, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>.
- Felo, A.J. (2001), «Ethics programs, board involvement, and potential conflicts of interest in corporate governance», *Journal of Business Ethics*, 32(3), 205-218.
- Fordham, A.E. and Robinson, G.M. (2018), «Mechanisms of change: Stakeholder Engagement in the Australian Resource Sector through CSR», *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 25, 674-689, Wiley Online Library. DOI: 10.1002/csr.1485.
- Fransen L.W. and Kolk, A. (2007), «Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards», *Organization*, 14(5), 667-684, doi: 10.1177/1350508407080305.

- Freeman, R.E., Dmytriiev, S. (2017), «Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other», *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Galbreath, J. (2016), «When do board and management resources complement each other? A study of effects on corporate social responsibility», *Journal of Business Ethics*, 136(2), 281-292.
- Gantenbein, P., Volonté, C. (2012), «Corporate social responsibility and the board's role in Switzerland», in *Board directors and corporate social responsibility*, pp. 202-214), London, Palgrave Macmillan.
- Gennari, F., Salvioni, D. M. (2019), «CSR committees on boards: The impact of the external country level factors», *Journal of Management and Governance*, 23(3), pp. 759-785.
- Giacomelli, S. (2015), «Le tendenze internazionali in materia di impresa pubblica: le dimensioni del fenomeno e le nuove linee guida dell'OCSE sulla governance», in *Analisi Giuridica dell'Economia, Studi e discussioni sul diritto dell'impresa*, pp. 255-270, doi: 10.1433/81847.
- Giacomini, D., Paredi, D. and Sancino, A. (2022), «Stakeholder Interactions as Sources for Organisational Learning: Insights From the Water Sector», *Meditari Accountancy Research* (ahead-of-print).
- Gnan, L. (2016), «Corporate governance: obiettivi, aspetti critici e teorie di riferimento», in M. Decastri, *Progettare le organizzazioni*. Milano, GueriniNext.
- Goodijk, R. (2003), «Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model», *Journal of Change Management*, 3(3), 225-241.
- Griffiths, A. and Petrick, J.A. (2001), «Corporate architectures for sustainability», *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, 21, 1573-1585.
- Gupta, P. (2011), «Leading Innovation Change - The Kotter Way», *International Journal of Innovation Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 141-150, <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.141>
- Harrison, J.R. (1987), «The strategic use of corporate board committees», *California Management Review*, 30(1), 109-125.
- Hartikainen, H., Järvenpää, M., and Rautiainen, A. (2021), «Sustainability in executive remuneration-A missing link towards more sustainable firms?», *Journal of Cleaner Production*, 324, 129224.
- Heiskanen, E., Thidell, Å., Rodhe, H. (2016), «Educating sustainability change agents: The importance of practical skills and experience», *J. Clean. Prod.*, 123, 218-226.
- Helfaya, A., Moussa, T. (2017), «Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? UK evidence», *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1061-1077.

- Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992), «Stakeholder–agency theory», *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Hillman, A.J., Dalziel, T. (2003), «Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives», *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.
- Hörisch, J., Burritt, R.L., Christ, K.L., Schaltegger, S. (2017), «Legal systems, internationalization and corporate sustainability. An empirical analysis of the influence of national and international authorities», *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 17(5), 861-875.
- Hussain, N., Rigoni, U., Orij, R.P. (2018), «Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance», *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411-432.
- Istat – Censimenti Permanenti Imprese (2020), *Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali*. <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>.
- Jamali, D., Safieddine, A.M., Rabbath, M. (2008), «Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships», *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [http://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jizi, M. (2017), «The influence of board composition on sustainable development disclosure», *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640-655.
- Jones, T.M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, 20, 404–437.
- Kiesnere, A.L., and Baumgartner, R.J. (2019), «Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria, MDPI», *Sustainability*, 11, 572, doi: 10.3390/su11030572 2019.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., Neuberger, L. (2010), *A New Era of Sustainability: UN Global Compact – Accenture CEO Study 2010*, London, Routledge.
- Lacy, P., Hayward, R. (2013), *The UN Global Compact – Accenture CEO Study on Sustainability 2013, Architects of a Better World*, London, Routledge.
- Lozano, R. (2013), «Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it», *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 20, 275-295.

- Lunenburg, F.C. (2010a), «Approaches to Managing Organizational Change, International», *Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol. 12, No. 1.
- Lunenburg, F.C. (2010b), «Managing Change: The Role of the Change Agent, International», *Journal of Management, Business and Administration*, Vol. 13, No. 1.
- Maas, K., Rosendaal, S. (2016), «Sustainability targets in executive remuneration: Targets, time frame, country and sector specification», *Business Strategy and the Environment*, 25(6), 390-401.
- Minciullo, M. (2019), *Corporate Governance and Sustainability*, New York, Springer International Publishing.
- Minciullo, M., Molteni, M., Ferri, L., Pedrini, M., Rossi, F. (2019), *C.d.A. e politiche di sostenibilità*, Milano, Educatt Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Minciullo, M., Pedrini, M., Zaccone, M.C. (2021), *L'integrazione della sostenibilità nella governance: quando la forma diventa sostanza?*, Milano, Egea.
- Molteni, M. M., Minciullo, M., Pedrini, M. (2014), *C.d.A. e politiche di sostenibilità. Come sostenibilità e CSR entrano nell'agenda dei board delle imprese quotate italiane*, Milano, Educatt Università Cattolica del Sacro Cuore.
- OCSE (2004), *Principi di Governo Societario dell'OCSE*, OECD.
- OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance: OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors September 2015*, <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> Accessed 20 Sep 2018.
- Palazzi M.A. (2020), *HSBC Navigator Italy, le imprese italiane verso un futuro più sostenibile*, <https://www.milanofinanza.it/news/hsbc-navigator-italy-le-imprese-italiane-verso-un-futuro-piu-sostenibile-202003031519537383> (21 gennaio 2022).
- Perpiglia, G. (2017), *Riflessioni sul concetto di competenza*, <https://www.culthera.it/wp-content/uploads/2017/05/Evoluzione-concetto-competenza.pdf>.
- Rake, M., Grayson, D. (2009), «Embedding corporate responsibility and sustainability—everybody's business. Corporate Governance», *The International Journal of Business in Society*, 9(4), 395-399.
- Rao, K., Tilt, C. (2016), «Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making», *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. (2005), «Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index leaders. Corporate Governance», *The International Journal of Business in Society*, 5(3), 24-41.

- Santilli A. (2021), *Il Sustainability Manager: tra Innovazione e Sostenibilità*, <https://leyton.com/it/il-sustainability-manager-tra-innovazione-e-sostenibilita/> (21 gennaio 2022).
- Segal M. (2021), *PwC C-Suite Survey: Boards Don't Understand ESG Risks*, <https://www.esgtoday.com/pwc-c-suite-survey-boards-dont-understand-esg-risks/> (21 gennaio 2022).
- Stubbs, W. and Cocklin, C. (2008), «Conceptualizing a “Sustainability Business Model”», *Organ. Environ.*, 21, 103-127.
- Talbot, D., Raineri, N., Daou, A. (2021), «Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation», *Corp Soc Responsib Environ Manag.*, 28, 71-81, <https://doi.org/10.1002/csr.2033>.
- The European House – Ambrosetti (2020), *L'osservatorio sull'eccellenza dei sistemi di governo in Italia, Rapporto finale*.
- The European House – Ambrosetti (2021), *Da NIMBY a PIMBY: economia circolare come volano della transizione ecologica e sostenibile del Paese e dei suoi territori*.
- Turnbull, S. (1997), «Corporate governance: its scope, concerns and theories», *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205.
- Ullmann, A.A. (1985), «Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms», *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- UNESCO (2017), *Educazione agli obiettivi per lo sviluppo sostenibile – obiettivi di apprendimento*, Parigi, UNESCO.
- Van Poek, K., Loessoe, J., Block, T. (2017), «An exploration of sustainability change agents as facilitators of nonformal learning: mapping a moving and intertwined landscape», *Ecology and Society*, 22(2):33, <https://doi.org/10.5751/ES-09308-220233>.
- Verbeke, A. and Tung, V. (2013), «The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective», *J Bus Ethics*, 112, 529-543, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>
- Visser, W. and Crane, A. (2010), «Corporate Sustainability and the Individual: Understanding What Drives Sustainability Professionals as Change Agents», SSRN eLibrary, 1-36.
- Vogwell, D. (2002), *Stakeholder Management*, Davis Langdon Everest/EME/Publications.
- Weiss, J.W. (2006), *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach*, 4th ed., Mason, Thomson Higher Education.

World Business Council for Sustainable Development (2021), *Time to Transform*, disponibile al seguente link: <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision-2050-Time-to-Transform/Resources/Time-to-Transform> (accesso effettuato il 01 febbraio 2022).

Yin, R.K. (2003), *Applications of case study research*, 2nd ed., Los Angeles, Sage.

## Indice delle Figure

Figura 1. Il modello della governance e gestione della sostenibilità .....	18
Figura 2. Le forme di governance della sostenibilità .....	22
Figura 3. La presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità in Europa ....	35
Figura 4. La natura dei comitati con deleghe alla sostenibilità in Europa .....	36
Figura 5. La configurazione tipica dei comitati di sostenibilità .....	37
Figura 6. La percentuale di membri del C.d.A. con competenze di sostenibilità	45
Figura 7. La sostenibilità nel mix ottimale di competenze dei C.d.A. ....	46
Figura 8. La presenza di competenze di sostenibilità e le performance ESG ..	48
Figura 9. Le forme di governance della sostenibilità e le performance ESG ..	49
Figura 10. L'inclusione della sostenibilità nella componente variabile.....	55
Figura 11. Il peso della sostenibilità sulla componente variabile degli esecutivi.	56
Figura 12. Il peso della sostenibilità sulla componente variabile dell'A.D. ...	57
Figura 13. La disclosure degli indicatori di sostenibilità .....	58
Figura 14. I principali indicatori di sostenibilità adottati dalle aziende .....	59
Figura 15. Il posizionamento sui bivi prioritari per tutti i territori .....	67



## **Indice delle Tabele**

Tabella 1. Governance e gestione della sostenibilità .....	21
Tabella 2. L'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management ..	38
Tabella 3. L'influenza delle figure aziendali in base alla governance .....	39
Tabella 4. La definizione delle competenze di sostenibilità .....	46
Tabella 5. La frequenza dei programmi di induction sulla sostenibilità .....	47

La considerazione di aspetti sociali e ambientali nei sistemi di corporate governance è sempre più riconosciuta come un elemento distintivo per le aziende che intendono integrare la sostenibilità nel proprio modello di business. Ciò vale oggi soprattutto per i gruppi industriali e le grandi aziende, ma presto sarà fondamentale anche per le piccole e medie imprese. Addentrarsi nella governance e gestione della sostenibilità implica prendere in esame l'insieme di organi, regole e processi che permettono ad un'azienda di definire, realizzare e monitorare politiche a favore dell'ambiente naturale e della società. Questo volume intende rappresentare lo stato dell'arte del dibattito attorno all'integrazione della sostenibilità nei sistemi di corporate governance, contestualizzando la discussione rispetto al più ampio tema della definizione ed implementazione di strategie di sostenibilità. Il testo si concentra attorno ai legami incrociati tra purpose, forme di governo e gestione, competenze di sostenibilità, remunerazione e dialogo con gli stakeholder. Arriva così ad offrire al lettore sia un modello teorico di riferimento, corredato dai risultati delle ricerche condotte nell'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità da parte di Sustainability Makers e ALTIS-Università Cattolica del Sacro Cuore, sia una raccolta di riflessioni e best practice elaborate dai professionisti della sostenibilità. L'intento è di favorire un dibattito e un confronto rispetto a quesiti che oggi non hanno una risposta universale, ma a cui è necessario avvicinarsi senza posizioni preconcepite per comprendere le principali scelte in gioco e le loro implicazioni.

*Marco Minciullo è ricercatore di Strategia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Nel medesimo ateneo collabora con ALTIS, in qualità di ricercatore e coordinatore del Master in Sustainable Business Administration. È coinvolto in progetti di ricerca internazionali e i suoi interessi riguardano la gestione strategica sostenibile e la governance della sostenibilità.*

*Maria Cristina Zaccone è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Nel medesimo ateneo collabora con ALTIS, in qualità di ricercatrice e docente in master e corsi post-laurea. Svolge inoltre attività di ricerca scientifica in collaborazione con Sustainability Makers, l'associazione che riunisce i professionisti della sostenibilità.*

*Matteo Pedrini è Professore Ordinario di Corporate Strategy e Business sustainability presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. È responsabile dell'unità di ricerca di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società. Ha diretto numerosi progetti di ricerca sulla responsabilità sociale d'impresa, la social entrepreneurship, la rendicontazione di sostenibilità e la gestione strategica delle imprese. È Direttore scientifico di Sustainability Makers, associazione italiana dei professionisti della sostenibilità. Insegna Principles of management, Corporate strategy e Business sustainability in lauree, master e corsi post laurea. È coordinatore del corso Professione Sostenibilità, del Master in Strategic Management for Global Business e del Master in Innovability.*

ISBN 978-88-238-8457-1



9 788823 884571