

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

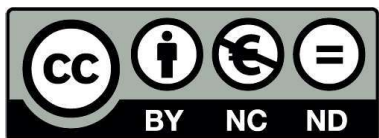
EGEA S.p.A.

Via Salasco, 5 - 20136 Milano

Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753

egea.edizioni@unibocconi.it - 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

Prefazione di <i>Marisa Parmigiani</i>	7
--	---

Introduzione di <i>Matteo Pedrini e Fulvio Rossi</i>	9
--	---

Parte prima **Teoria ed evidenze empiriche**

1. La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti di <i>Maria Cristina Zaccone, Marco Minciullo e Matteo Pedrini</i>	17
2. Le forme di governo della sostenibilità e il ruolo degli stakeholder di <i>Marco Minciullo e Fulvio Rossi</i>	29
3. Le competenze di sostenibilità nella governance d'impresa: il caso italiano di <i>Maria Cristina Zaccone e Matteo Pedrini</i>	41
4. La sostenibilità e i sistemi di incentivazione: un confronto con l'Europa di <i>Maria Cristina Zaccone e Marco Minciullo</i>	51

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

5. Strutturare il dialogo con gli stakeholder: il caso A2A di <i>Manuela Baudana</i>	63
6. Il dialogo con gli stakeholder e il governo della sostenibilità: il caso ENEL di <i>Giulia Genuardi</i>	69

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

Parte terza

La governance della sostenibilità e le competenze di sostenibilità

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

7. Il cambiamento organizzativo verso la sostenibilità

di *Davide Giacomini**, *Francesco Esposto*** 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 Esposto 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» (Esposto *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 Esposto.

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.