

Introduzione

Attivi nel settore della consulenza d'impresa, da tempo ci occupiamo di pianificazione strategica, modelli di business, governance, rischi e controlli. Supportiamo i nostri clienti nella scelta delle migliori modalità per sviluppare il loro business e comprendere gli scenari competitivi sempre più complessi e articolati.

Insieme a tanti altri colleghi, studiosi e amici che ci hanno accompagnato in questo percorso, abbiamo sempre creduto nell'importanza della responsabilità sociale delle imprese, non solo per il valore fondamentale dei contenuti che porta con sé (ambientali, sociali e di governance), ma perché siamo convinti della sua valenza economica in termini di capacità di generare reddito e valore per il sistema nel suo complesso.

Molto è stato scritto sul tema da studiosi, esperti di settore e investitori (Fink, 2019), ma ancora non tutto il mondo imprenditoriale ha colto fino in fondo la portata dell'opportunità competitiva offerta dalla sostenibilità in termini di creazione di valore, nel rispetto di tutte le esigenze degli stakeholder. Negli ultimi anni la sostenibilità ha fatto grandi passi avanti in termini sia normativi (vedi anche il box che segue) sia di sensibilità al tema da parte di aziende, consumatori e investitori.

Sebbene siano numerose le aziende consapevoli dell'importanza dell'utilizzo di criteri economici, sociali e ambientali per lo sviluppo del business, un numero ancora limitato di loro ha familiarità con gli strumenti necessari per condividere principi e valori e con il reporting non finanziario quale importante documento di comunicazione e confronto con il mercato.

Questo contributo, che non pretende di essere esaustivo, ha l'obiettivo di delineare nell'attuale ambito di riferimento le modalità per utilizzare

Le principali tappe della sostenibilità

- 1968:** Nascita del Club di Roma
- 1972:** «Il Rapporto sui limiti dello sviluppo»
- 1983:** Commissione Brundtland
- 1984:** «Stakeholder Theory» di R. Edward Freeman
- 1992:** Rio de Janeiro – Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (Vertice della Terra/UNCED)
- 1997:** Protocollo di Kyoto
- 1997:** Nascita del Global Reporting Initiative (GRI)
- 1999:** UN Global Compact
- 2000:** 8 Millennium Development Goals (MDGs)
- 2001:** Libro Verde della Commissione Europea
- 2006:** UN Principles for Responsible Investment (PRI)
- 2008:** John Ruggie, «Promotion and Protection of all Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights including the Right to Development – Protect, Respect and Remedy: a Framework for business and Human Rights»
- 2010:** Strategia «Europa 2020» per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva
- 2011:** Linee Guida OCSE
- 2014:** Direttiva UE 2014/95 sulle non financial information
- 2015:** Modern Slavery Act
- 2015:** Enciclica di Papa Francesco *Laudato Si'*
- 2015:** 17 Sustainable Development Goals (SDGs)
- 2016:** Dlgs. 254/2016 di implementazione della direttiva UE 2014/95
- 2018:** Regolamento Consob di attuazione del Dlgs. 254/2016
- 2018:** Manifesto di Confindustria «La responsabilità sociale per l'industria 4.0. Per le imprese che cambiano, per un Paese più sostenibile»
- 2018:** Action Plan della Commissione Europea
- 2018:** Paul Romer e William Nordhaus, Premi Nobel per l'Economia
- 2019:** FridaysForFuture, sciopero globale per il clima

la sostenibilità come guida nella strategia di lungo periodo, con un focus particolare sugli aspetti di governance, gestione dei rischi e nuovi processi operativi, nonché di fornire qualche spunto su come applicare, senza paura, il reporting non finanziario e comunicare agli stakeholder gli impatti delle azioni intraprese.

In questo viaggio ci hanno accompagnato molte best practice (di cui riportiamo alcuni casi). Si tratta di aziende che stanno compiendo significativi passi nel nuovo contesto competitivo. In particolare nell'ambito del nostro lavoro faremo riferimento alla survey sull'applicazione del Dlgs. 254/2016 condotta da Nedcommunity e KPMG sui risultati del primo anno di applicazione della norma. La survey, che verrà replicata anche per l'anno 2018, ha coinvolto 205 aziende di diversi settori con lo scopo di esaminare lo stato di maturità della materia.

L'obiettivo di questo libro è pertanto quello di favorire un dialogo tra imprese, soggetti pubblici, società civile ed esperti del settore allo scopo di condividere esperienze, vantaggi, difficoltà di applicazione della norma e modelli virtuosi.

Non si tratta di una pubblicazione didattica, ma di un ulteriore contributo per migliorare le conoscenze dei percorsi intrapresi e degli impatti positivi di un approccio di sostenibilità mirato all'ascolto di tutti gli stakeholder. Si tratta di un nuovo modo di pensare al business, che andrebbe sviluppato in ambito accademico e professionale ma anche e soprattutto in ambito scolastico.

I principi e le metodologie che guidano questo percorso all'educazione sostenibile necessitano infatti di un impegno sistematico sia da parte delle istituzioni che degli operatori privati per favorire lo sviluppo di comportamenti virtuosi affinché, come già il Rapporto Brundtland del 1987 ricordava, «si possano soddisfare gli attuali bisogni senza compromettere quelli delle generazioni future».

Il libro è suddiviso in due parti. La prima, «Scenari e sfide per uno sviluppo economico sostenibile», si articola in cinque capitoli, volti a fornire il quadro di riferimento all'interno del quale si inseriscono la dichiarazione non finanziaria, elementi di governance, organizzativi e di reporting.

Il primo capitolo è dedicato a una breve disamina del contesto istituzionale nel quale si muove la sostenibilità e all'analisi dei principali do-

cumenti che rappresentano la direzione del cambiamento con focus su cambiamenti climatici e politiche sui diritti umani.

Il secondo capitolo riguarda il ruolo di investitori e finanza nella promozione delle politiche di investimento responsabile. Sono analizzati il nuovo piano d'azione dell'Unione Europea per finanziare la crescita sostenibile, i criteri di investimento responsabile, i nuovi prodotti finanziari sostenibili e i principali indici di valutazione delle aziende nonché le politiche adottate dagli investitori istituzionali.

Il focus del terzo capitolo è sull'introduzione del Dlgs. 254/2016 e sul nuovo ruolo della governance della sostenibilità. Vengono esaminati i principali passi evolutivi svolti in termini di responsabilità del board, diversity e ruolo delle funzioni di controllo nonché i nuovi modelli organizzativi, a fronte dei mutamenti di scenario e anche ai fini di una corretta e disciplinata organizzazione dei dati e delle informazioni per la redazione della dichiarazione non finanziaria.

Nel quarto capitolo ci siamo occupati del ruolo della sostenibilità nello sviluppo dell'impresa nel lungo periodo e dell'importanza delle aziende nel processo di trasformazione verso modelli di leadership più coerenti con le necessità dei tempi, nonché degli strumenti necessari per la gestione della sostenibilità (matrice della sostenibilità, piano di sostenibilità, integrazione dei rischi ESG nei modelli ERM) e la comunicazione con gli stakeholder, nel quadro anche delle raccomandazioni fornite dalla Commissione Europea.

Nel quinto capitolo viene analizzato in maggiore dettaglio il reporting non finanziario, il reporting integrato e il *true value* delle scelte dell'impresa; vengono inoltre presentati i principali strumenti per misurare il ritorno sociale degli investimenti.

Nella seconda parte del libro, « Nuovi modelli di leadership », vengono presentati alcuni casi di applicazione della rendicontazione non finanziaria ed esempi di nuovi modelli di gestione aziendale.

Le imprese che abbiamo scelto presentano tipologie di intervento diverse ma in ogni caso è possibile riscontrare come sostenibilità e competitività si possano coniugare con successo.

Si tratta di aziende, che nonostante le diversità a livello di settore, dimensione, apertura al mercato, capitalizzazione e fatturato, hanno attribuito un valore alla sostenibilità e costruito i loro piani industriali sulla base dell'ascolto dei propri stakeholder.

Ringraziamenti

Come sempre un lavoro è frutto di confronti e scambi con persone che hanno gli stessi obiettivi e la voglia di migliorare, nonostante l'incertezza in questo momento pervada i mercati e la fiducia si stia incrinando a fronte del rallentamento del ciclo economico.

Proprio perché molti ancora hanno fiducia nel cambiamento e quotidianamente si confrontano e sviluppano idee per migliorare il contesto nel quale operano, vorremmo ringraziare tutti quelli che avranno la pazienza di leggere e mettere in pratica i nostri suggerimenti e le persone che ci hanno maggiormente sostenuto e spronato nel percorso di indagine, di studio e di discussione, alla base di questa pubblicazione.

Uno speciale ringraziamento al Professor Enrico Giovannini per la passione che continua a manifestare sul tema e lo stimolo a raccontare e diffondere le storie di successo che abbiamo identificato in questo testo, ad Assogestioni e Assonime rispettivamente nelle persone di Massimo Menchini, Direttore Relazioni Istituzionali e Corporate Governance, e Margherita Bianchini, Direttore Area Diritto Societario, che hanno contribuito al dibattito culturale verso la definizione di nuovi modelli di governance orientati alla creazione di valore nel lungo termine, a Nedcommunity e KPMG nelle figure della Presidente Paola Schwizer e di PierMario Barzaghi, Partner responsabile dell'area rischi e sostenibilità, per la disponibilità a utilizzare i dati delle loro ricerche sull'applicazione della rendicontazione non finanziaria e l'assistenza nelle diverse fasi del nostro lavoro, al Presidente di Assirevi Mario Boella per il continuo impegno nel diffondere la rilevanza di adeguati processi e controlli e una comunicazione trasparente. Alle amiche Carolyn Dittmeier, Romina Guglielmetti e Livia Piermattei per i loro contributi nell'area rischi, governance, legale e di sviluppo di nuovi modelli di leadership.

Ma anche vorremmo esprimere un ringraziamento a Letizia Moratti sia nella sua veste di Presidente del Consiglio di Gestione di UBI Banca, realtà fortemente impegnata nella diffusione di tali contenuti, sia soprattutto come persona da sempre impegnata nel sociale con iniziative concrete volte all'inclusione e al sostegno dei più fragili, nonché a sostenere, anche nei Paesi in via di sviluppo, una cultura dell'imprenditorialità in grado di contribuire a una crescita strutturale di lungo periodo. I suoi suggerimenti ci sono stati da guida per comprendere meglio il valore delle aziende che,

anche se non ancora dotate di strumenti di rendicontazione non finanziaria istituzionali, hanno basato la loro crescita su principi etici e sociali.

Un grazie particolare a tutte le persone che, a vario titolo, hanno fornito contributi al dibattito, partecipato alla stesura dei casi e ci hanno fornito spunti interessanti per la pubblicazione e a chi ha avuto la pazienza di rileggere tutti i contenuti.

Per la disponibilità a utilizzare le informazioni aziendali vorremmo menzionare: il Presidente Giovanni Valotti di A2A; Luciano Pirovano, Sustainable Development Director di Bolton Food; la Presidente e Amministratore Delegato Diana Bracco e il suo Portavoce Giuliano Faliva del Gruppo Bracco; Cristina Bombassei, Chief CSR Officer del Gruppo Brembo; Massimiliano Chiara, CFO e Chief Sustainability Officer, e Annalisa Citterio, Head of Sustainability, di CNH Industrial; Simona Bondanza, Public Affairs & Sustainability Manager del Gruppo Costa Edutainment; Roberta Neri e Nicoletta Tomiselli, rispettivamente Amministratore Delegato e Responsabile Comunicazione di ENAV; Francesco Starace, Amministratore Delegato di Enel; Alberto Piatti, Executive Vice President, Impresa Responsabile e Sostenibile di Eni; Edoardo Garrone, Presidente del Gruppo ERG; Ermenegildo Zegna, CEO del Gruppo Zegna, e Anna Zegna, Presidente della Fondazione Zegna; Stefano Venier e Filippo M. Bocchi, rispettivamente Amministratore Delegato e Direttore Valore Condiviso e Sostenibilità del Gruppo Hera; Fabiola Mascardi, Consigliere di Amministrazione di Iren e Presidente di Iren Ambiente, e Selina Xerra, Direttore Corporate Social Responsibility e Comitati territoriali di Iren; Alessandro Profumo, Amministratore Delegato di Leonardo; la società Luigi Lavazza; Ernesto Mauri, Amministratore Delegato del Gruppo Mondadori; Filippo Bettini, Chief Sustainability and Risk Governance Officer di Pirelli; Giuseppe Lasco e Marcello Grosso, rispettivamente Direttore Corporate Affairs e Responsabile Governo Rischi di Gruppo e Responsabilità Sociale d'Impresa di Poste Italiane; Luca Torchia e Fulvio Rossi, rispettivamente Responsabile Relazioni esterne e Sostenibilità e Responsabile Sostenibilità di Terna; Vincenzo Algeri e Elisabeth Rizzotti, rispettivamente, Responsabile area UBI Comunità e Head of Communication UBI Banca.

Si ringraziano inoltre Pietro Pongiglione, Presidente dell'Istituto Giannina Gaslini e il Professor Giovanni Lombardo per l'accesso alle loro valutazioni di impatto sociale.

Per le attività di ricerca, ringraziamo il team Sustainability di KPMG: Laura Banfi, Andrea Carrara, Clementina Chiari, Claudia D'Addario, Ivan Fois, Maria Vittoria Franceschelli, Stefano Palma, Rachele Rizzo, Simone Rossetti, Maurizio Russotto, Francesca Testani.

Per l'incoraggiamento alla redazione di questo testo, grazie a Giovanni Magra e Susanna Stefani di Governance Consulting.

Ovviamente la responsabilità di quanto riportato e quanto ne consegue è solo degli autori.

Speriamo che questo scritto sia un lavoro di interesse per le aziende che si accingono ad avviare importanti cambiamenti, per quelle che sono in corsa e soprattutto per le nuove generazioni che con i loro comportamenti e azioni saranno i veri propulsori di una visione di lungo periodo.