I REPORT

Quando la governance orienta il board così si vince la sfida Esg

Gli esperti: attenzione all'insieme di processi, regole, strumenti e ruoli, finalizzati a garantire che in azienda le iniziative su ambiente e sociale abbiano un impatto reale

Luigi dell'Olio

S icuramente la meno sexy, ma probabilmente la più rilevante. Quando si parla di Esg (environmental, social and governance), l'attenzione è posta in primo luogo sugli aspetti di tutela dell'ambiente e sulle iniziative di inclusione sociale. Più raro, invece, è che il focus sia incentrato sull'insieme di processi, regole, strumenti e ruoli finalizzati a garantire che l'azienda svolga in maniera efficiente la propria attività. Si tratta di aspetti in molti casi per addetti ai lavori, ma estremamente importanti per minimizzare i rischi ed evitare conseguenze negative per l'immagine e per il business. «La governance consente di costruire una piattaforma abilitante per far sì che i temi E e S abbiano effettivamente un impatto significativo. In caso contrario, c'è il rischio che le iniziative orientate alla tutela ambientale restino un po' avulse dal business e vissute come un ulteriore adempimento, con un focus sulla misurazione anziché sull'impatto reale», spiega Barbara Quacquarelli, professoressa di Organizzazione aziendale all'Università di Milano Bicocca e referente area Innovazione e Sviluppo Risorse Umane alla Scuola nazionale dell'Amministrazione. Una riflessione, la sua, che centra uno deilimiti spesso emersi in relazione alle iniziative aziendali nel campo della sostenibilità. Se queste ultime non sono inquadrate nelle strategie complessive delle imprese, anche con un'analisi dei ritorni attesi, il rischio è che si rivelino di corto respiro nel tempo. In sostanza, progetti di volontariato a perdere («gli inglesi usano l'espressione "nice to have" per indicare le iniziative non connesse all'attività di impresa», ricorda l'esperta), che magari vengono tagliati alla prima necessità.

Quindi c'è un altro aspetto da valutare e riguarda la capacità di dar vita ad azioni organiche nel contesto aziendale. «Affinché la sostenibilità diventi centrale nella vita di un'impresa non bastano gli investimenti e nemmeno i progetti; occorre che tutte le persone che ne fanno parte abbiano gli obiettivi Esg come riferimento delle rispettive attività ». Questo è possibile, prosegue Quacquarelli, «solo se si mette a punto una governance adeguata a orientare sia le scelte del board, sia quelle del personale nella medesima direzione. Vuol dire partire dall'integrare questi obiettivi non solo nella mission e vision aziendale, ma scendere a cascata nell'operatività delle funzioni aziendali, come ad esempio puntando a un allineamento del piano di comunicazione o negoziando finanziamenti ancorandoli a criteri Esg». In sostanza, dar vita a un sistema adeguato di governance richiede di saper svolgere la propria attività prestando attenzione alla compliance normativa e alle ricadute che questa ha sugli aspetti della sostenibilità in tutte le direzioni nelle quali può estrinsecarsi questo concetto. Significa – ad esempio - estendere il concetto di mission dell'azienda al di là dei confini del solo profitto per includere tutti gli aspetti che riguardano oggi la sensibilità diffusa tra consumatori, investitori e altri soggetti che si interfacciano con l'impresa.

A livello teorico esistono due modelli prevalenti di governance: uno incentrato sugli azionisti, che in sostanza chiede al management di agire per massimizzare il valore delle azioni, l'altro che invece include nelle valutazioni sulle scelte da adottare gli interessi anche di altri stakeholder, come dipendenti e soggetti esterni provenienti dalla società civile. «In uno scenario in costante evoluzione, molti consigli di amministrazione hanno difficoltà nel concretizzare i criteri Esg per una carenza di abilità», sottolinea uno studio di Bcg. «Spesso i dirigenti mancano di competenze in materia di sostenibilità, mentre i dipendenti che le possiedono non dispongono di credenziali per entrare a far parte del board». Una situazione che dimostra come la messa a terra dei progetti di governance sia tutt'altro che semplice, nella misura in cui deve incidere profondamente sul modo stesso in cui un'azienda è strutturata. Il rischio è «una trappola paralizzante di velocità e complessità », come la definisce Bcg, che rischia di portare all'inazione. Un atteggiamento che rischia di far perdere rapidamente competitività all'azienda.

C'è poi un altro pericolo rilevato dagli analisti di Kearney, ovvero che le scelte di governance venganofatte sotto la pressione del reporting, in sostanza avendo come stella polare le procedure richieste dalla normativa, che negli ultimi anni ha avuto una forte evoluzione soprattutto a livello comunitario. «Il reporting influisce sulla governance, ma non può esaurirne le funzioni », sostiene uno studio della società di consulenza. «Una governance è ben costruita se stimola l'azione all'interno di un'organizzazione verso gli obiettivi prestabiliti di sostenibilità ambientale e sociale. È una strategia multilivello per dare vita alle ambizioni Esg. La conformità e la rendicontazione sono i risultati naturali, non devono essere i fattori trainanti». Dunque, il primo passo da compiere è stabilire le priorità, decidere quali target si punta a raggiungere, per poi pensare alle strutture per realizzarli, alla definizione dei ruoli e delle responsabilità, al processo decisionale e al reporting. Un approccio che va al di là del mero rispetto delle norme. L'obiettivo finale, aggiunge l'analisi di

Kearney, è aumentare la trasparenza in modo che tutte le parti interessate, non solo gli investitori tradizionali, dispongano dei dati necessari per prendere decisioni informate.

©RIPRODUZIONERISERVATA

11Solo azioni organiche nel contesto aziendale assicurano la mission Esg

LUISALVAREZ/GETTY