

## IL DIALOGO

## La sostenibilità comincia dalla “G” di governance

*Come trasformare l'organizzazione aziendale e promuovere il cambiamento È questione di etica, ma pure di pressioni esterne e, alla fine, perfino di convenienza economica: le pratiche Esg non solo riducono i rischi ma nel lungo termine creano valore. Tutto ciò riguarda le grandi imprese e sempre più anche le Pmi*

*Giulia Cimpanelli*

**E essere sostenibili è ormai un imperativo per le aziende. Tre le principali motivazioni: etica, pressioni esterne e convenienza economica. Molte aziende abbracciano la sostenibilità perché credono nell'importanza di proteggere l'ambiente e migliorare la società. In secondo luogo, le pressioni provenienti dal mercato, dalle banche, dagli investitori e dalle normative sono sempre più intense. I regolatori e gli stakeholder richiedono trasparenza e responsabilità ambientale. Infine, la convenienza: non essere sostenibili oggi, può precludere domani l'accesso a risorse fondamentali come credito, premi assicurativi, partecipazione a gare e attrazione di talenti. Gli studi dimostrano che le pratiche sostenibili riducono i rischi e creano anche valore a lungo termine. La sostenibilità, quindi, non è solo o un obbligo, ma una strategia vincente per il futuro delle imprese.**

Nella prima puntata di Idee per la crescita, l'iniziativa di Affari&Finanza organizzata con Sda Bocconi, si è parlato proprio di Transizione green con Edoardo Ginevra, condirettore generale e Cfo di Banco Bpm e Piermario Barzaghi, Partner Kpmg, Head of Sustainability Services. La consapevolezza su questi temi sembra finalmente diffondersi ma solo il 50% delle aziende è convinto che la sostenibilità sia parte integrante del business. Manca ancora un'integrazione completa delle questioni di sostenibilità nella governance e nella strategia aziendale. A rilevare le tendenze è lo studio Kpmg Anchoring Esg in governance, con le interviste a 50 manager della sostenibilità in dieci Paesi.

«Fino a poco tempo fa la sostenibilità era volontaria ed era adottata da un numero esiguo di aziende – commenta Barzaghi – poi l'entrata in vigore della normativa ha avuto come effetto un aumento esponenziale delle imprese coinvolte. Si stima che tra 5 e 6 mila le aziende italiane dovranno pubblicare il report Esg nei prossimi due anni. È necessario farlo con un profilo più strategico. La regolamentazione peraltro aiuta ad evitare il greenwashing».

«In questo quadro normativo – aggiunge Ginevra – il ruolo delle banche resta quello di sempre, erogare il credito a imprese e persone e gestire il risparmio. La normativa ha indirizzato e accelerato il cambiamento. Dobbiamo orientare le imprese ma anche sostenerle e accompagnarle, sempre più ponendoci come loro advisor strategico per una gestione consapevole delle esigenze finanziarie “reinterpretate” in chiave Esg, anche con iniziative concrete di supporto in chiave di formazione: il cambiamento richiede un cambio di mentalità, un investimento disciplinato nel reperimento di dati e informazioni e un impiego non indifferente di capitale umano, intellettuale e finanziario: non deve lasciare indietro nessuno». Qui il riferimento è il piano di azione per la finanza sostenibile pubblicato dalla Commissione Ue, che chiede di riorientare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili, gestire i rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici, dall'esaurimento delle risorse, dal degrado ambientale e dalle problematiche sociali e promuovere la trasparenza. «Le banche sono centrali – continua Ginevra – perché finanziano l'economia reale, integrano gli elementi Esg nella loro gestione dei rischi e pubblicano le informazioni sui loro impatti. Ciò vale a maggior ragione considerando le nuove normative che impattano sulla disclosure di sostenibilità e sulla due diligence legata anche alla catena di fornitura (obbligo di svolgere attività atte a prevenire o ridurre gli impatti propri e della propria catena del valore sui diritti umani e sull'ambiente, ndr) ». Tutto questo riguarda le grandi aziende, ma anche le Pmi. «In Europa circa 24 milioni di Pmi dovranno fare il bilancio di sostenibilità. Ma il punto è culturale. Bisogna far capire anche alle aziende più piccole che, al di là della normativa, è il mercato a chiedere di essere sostenibili. Per quanto riguarda le grandi aziende – spiega Barzaghi – c'è poi un'interessante novità. Più si ha a che fare con una catena di valore sostenibile e integrata, più si diventa sostenibili».

Secondo Kpmg, per quanto riguarda i temi Esg di maggiore interesse per i dirigenti aziendali, al primo posto ci sono la decarbonizzazione e la riduzione delle emissioni di gas serra. A seguire la diversità, l'uguaglianza, l'inclusione e i diritti umani nella catena del valore. «Bisognerebbe invertire la sequenza Esg ripartendo dalla G di governance. Senza governance non si possono affrontare gli altri due aspetti. In prospettiva ci sarà sempre più attenzione alla “S”, e quindi all'impatto positivo generato sulla società. Questa dimensione è importante anche per la finanza sostenibile: si può aiutare l'ambiente ma serve anche grandissima attenzione per i diritti umani», conclude il professionista di Kpmg.

Insomma il primo focus deve essere sulla governance, che poi si porta dietro sociale e ambiente. Bisogna trasformare l'organizzazione e promuovere il cambiamento: «È importante – conclude Ginevra – che ci sia attenzione da parte degli organi consiliari e manageriali. Centrale è il dibattito sulla collocazione della struttura che gestisce internamente le attività di sostenibilità: una soluzione è quella del Chief sustainability officer; un'altra via è trovare le sinergie con un altro ambito organizzativo, che in banca può essere il Cfo, il Cro o il responsabile delle strategie; in ogni caso una struttura di questo tipo deve poter fare affidamento su “terminali Esg” all'interno delle unità di business. Oggi è imperativo uscire dalla fase pionieristica dell'Esg per diventare parte integrante del modo di lavorare delle banche. Tornando alla S, molti sono gli elementi da considerare. Ad esempio, nel nostro piano industriale, abbiamo inserito: 800 assunzioni di giovani, incremento del 20% di donne in posizioni manageriali, 200 mila ore di formazione ai dipendenti dedicati alle tematiche Esg, percorsi di crescita mirati per 900 giovani talenti».

©RIPRODUZIONERISERVATA

## **SOLO UNA SU DUE**

Solo il 50% delle aziende è convinto che la sostenibilità sia parte integrante del business

## **IL RUOLO DELLA BANCA**

Advisor per una gestione delle esigenze finanziarie “reinterpretate” in chiave Esg

11 Il primo appuntamento sarà online su Repubblica all'indirizzo <https://www.repubblica.it/dossier/economia/affari-e-finanza-idee-per-la-crescita>

EDOARDO GINEVRA

Condirettore generale e Cfo di Banco Bpm

PIERMARIO BARZAGHI

Partner Kpmg Head of Sustainability Services