

# GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ, EVOLUZIONE IN ATTO

Matteo Pedrini

Direttore Scientifico di Sustainability Makers – the professional network



**È** ormai passato un decennio da quando Sustainability Makers, l'associazione dei professionisti della sostenibilità, e Altis Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, hanno avviato il proprio Osservatorio biennale sull'evoluzione della "Governance della sostenibilità". Sin dalla sua fondazione, l'osservatorio ha monitorato l'evoluzione del processo di integrazione della sostenibilità nella corporate governance delle società, in Italia e in Europa: un processo che riveste un ruolo centrale nell'assicurare la necessaria rapidità ed efficacia alla transizione verso modelli di business sostenibili.

L'edizione del 2023 è stata segnata dal superamento dei confini europei attraverso l'analisi di un campione di oltre 1.400 aziende quotate in Italia (Ftse-Mib), Francia (Cac-40), Regno Unito (Top 50 Ftse) e Stati Uniti (Nasdaq). Per la ricerca sono stati utilizzati sia i dati raccolti da Refinitiv, uno dei principali database a livello mondiale sulle tematiche della ricerca, sia dati selezionati da diversi documenti aziendali, tra cui la relazione sulla corporate governance, quella sulla remunerazione, il bilancio di sostenibilità e i curriculum vitae dei membri dei cda delle aziende.

Tre le dimensioni analizzate: la strutturazione degli organi e delle responsabilità attorno alla sostenibilità nei sistemi di governance, la qualificazione delle competenze dei partecipanti a questi organi e il ruolo degli aspetti socio ambientali nei sistemi incentivanti. Il ricco report di ricerca di cui raccontiamo i principali highlight in questo articolo è disponibile gratuitamente sul sito di Sustainability Makers [www.sustainability-makers.it](http://www.sustainability-makers.it).

## I comitati endo-consiliari di sostenibilità

Se nella prima rilevazione del 2013, solo una su quattro delle grandi aziende quotate aveva un comitato dedicato alla sostenibilità all'interno del cda, oggi nelle imprese italiane e in quelle francesi, i comitati endo-consiliari con deleghe attorno ai temi della sostenibilità sono presenti nel 92,5% dei casi in Italia. L'affermazione di tali comitati è il risultato del cammino di sempre maggiore attenzione alla necessità di integrare la sostenibilità nei sistemi di governance che ha caratterizzato le progressive revisioni di alcuni codici di autodisciplina di alcuni Paesi. Se Italia e Francia registrano una diffusione così significativa dei comitati è proprio per l'attenzione riservata agli stessi dai codici di autodisciplina, situazione non presente a oggi negli Usa dove solo l'11% delle aziende quotate al Nasdaq ha previsto tale organo.

## La sostenibilità oggetto di una speciale attenzione

Focalizzando l'attenzione sulle responsabilità affidate ai comitati

endoconsiliari dedicati alla sostenibilità, l'osservatorio ha permesso di evidenziare come in Italia, nel 45,9% dei casi sia presente un comitato endo-consiliare dedicato esclusivamente ai temi socio-ambientali, mentre nel 24,3% il comitato abbina alla sostenibilità la gestione dei rischi. Il fatto che i comitati dedicati in via esclusiva alla sostenibilità siano pressoché raddoppiati negli ultimi due anni è un chiaro segnale di come il tema sia tra quelli di maggiore importanza in chiave strategica per le aziende, che volontariamente decidono di avere un comitato dedicato solo a questi aspetti. Allo stesso tempo, il permanere di una significativa quota di aziende che hanno abbinato il tema della sostenibilità alla gestione dei rischi è il segnale di come una quota non trascurabile di aziende si stia avvicinando ai temi socio-ambientali con l'idea che siano ancora un rischio da gestire piuttosto che una leva di competitività e una fonte di opportunità.

## Le competenze e il ruolo chiave dei Sustainability Manager

Ma coloro che siedono nei cda hanno un bagaglio di competenze di sostenibilità adeguato a condurre le aziende nella transizione verso nuovi modelli di business? Dall'analisi di circa 2.500 curriculum vitae di membri dei cda emergono luci e ombre: l'85% delle aziende quotate nell'indice Ftse-Mib oggi ha almeno un membro del consiglio che presenta competenze di sostenibilità, ma in media nei cda solo 1 consigliere su 6 ha specifiche competenze di sostenibilità. Certamente una transizione verso modelli di business più sostenibili richiede un ampio ventaglio di competenze e l'efficacia ed efficienza di tale cambiamento dipende da capacità del complessivo cda di governare tale processo. Da un lato, questo suggerisce l'opportunità di valutare le competenze di sostenibilità nel momento della composizione degli organi, dall'altro diviene sempre più strategico il ruolo dei manager della sostenibilità, sempre più chiamati a promuovere la formazione e lo sviluppo di competenze di sostenibilità tra i consiglieri, per esempio attraverso processi di induction e di consolidamento della cultura sostenibile tra le varie funzioni aziendali.

## I sistemi incentivanti come motore del cambiamento

Ma quanto sono incentivati a livello di remunerazione i vertici aziendali al conseguimento di obiettivi sociali o ambientali? La presenza di obiettivi di sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici ha subito negli anni una forte accelerazione, tanto che l'87,5% delle aziende italiane quotate al Ftse-Mib ha inserito obiettivi di sostenibilità nei loro schemi di remunerazione. Osservando gli altri Paesi, in Francia la percentuale sale al 100% delle aziende Cac-40, sulla scia delle raccomandazioni del codice di autodisciplina; nel Regno Unito la diffusione di questi obiettivi riguarda il 76,8% delle aziende, mentre negli Usa la presenza è residuale (14%). È molto interessante notare come si stia osservando una progressiva omogeneizzazione degli obiettivi inclusi nei sistemi incentivanti attorno a tre principali tematiche: Diversity, Equity and Inclusion (48,5% Ftse-Mib), emissioni di Co2 e Sicurezza e Salute dei dipendenti.

## Il Forum "Governance4Sustainability"

L'osservatorio ha evidenziato come l'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale sia un cammino intrapreso dalle aziende con differenti approcci e con velocità variabili. In questo cammino diventa fondamentale assicurare un continuo dialogo tra gli operatori del settore: questa necessità è la ragione della seconda edizione, nell'autunno 2023, del "Governance for Sustainability Forum" come Sustainability Makers e insieme ad Altis. L'obiettivo, infatti, è approfondire il dialogo tra aziende per affrontare le nuove tematiche emergenti attorno all'integrazione della sostenibilità nei sistemi di governance e ad assicurare l'allineamento di tali sistemi con le attività di gestione della sostenibilità in capo ai Sustainability Manager.



Sustainability Makers – the professional network è l'associazione italiana che riunisce le professionalità che si dedicano alla definizione e alla realizzazione di strategie e progetti di sostenibilità, nelle imprese e in altre organizzazioni. Opera per qualificare e promuovere tali professionalità con l'obiettivo di accrescerne competenza e autorevolezza, attraverso attività di formazione e networking, studi e ricerche, convegni, workshop e webinar. Nata nel 2006 come CSR Manager Network, nel 2021 modifica il proprio nome in Sustainability Makers – the professional network.