

# Le considerazioni ESG sull'agenda del board

scritto da Alfredo Romano

13/11/2024

Categoria: Governance, Transizione



**L'impegno alla sostenibilità è un imperativo strategico che richiede leadership e visione da parte del CdA nel guidare le imprese verso un futuro più sostenibile.\***

La sostenibilità è diventata un imperativo strategico per le imprese moderne che devono far fronte a crescenti richieste da parte degli stakeholder e a un quadro normativo in rapida evoluzione. In questo contesto, i Consigli di Amministrazione svolgono un ruolo cruciale nel guidare la transizione verso modelli di business più sostenibili. Il presente articolo analizza in dettaglio le sfide e le opportunità che i CdA devono affrontare nell'integrare i fattori Environmental, Social e Governance (ESG) nelle strategie aziendali, basandosi su un recente studio pubblicato congiuntamente da Accountancy Europe, ecoDa ed ECIA.

## **La trasformazione del modello di business verso la sostenibilità**

Il primo passo fondamentale per i Consigli di Amministrazione è riconsiderare il modo in cui l'impresa crea valore nel breve, medio e lungo termine, alla luce delle sfide poste dalla sostenibilità. Questo processo di trasformazione richiede una revisione completa della strategia aziendale, del modello di business e delle operazioni, andando ben oltre semplici aggiustamenti incrementali o

l'adozione di una strategia di sostenibilità separata.

I CdA devono porsi una serie di domande chiave per guidare questo processo di trasformazione:

1. *allineamento della strategia con i fattori ESG*: è fondamentale valutare come la strategia aziendale si allinei con i fattori ESG e come questi vengano tradotti in obiettivi, traguardi e indicatori di performance concreti;
2. *identificazione degli stakeholder*: i consigli devono identificare chiaramente per chi e per quale ragione l'impresa sta creando valore, considerando non solo gli azionisti, ma anche dipendenti, consumatori e comunità;
3. *impegni di sostenibilità*: è necessario valutare attentamente gli impegni di sostenibilità assunti dall'impresa e come garantirne il rispetto, evitando rischi di greenwashing;
4. *valutazione dell'impatto dei cambiamenti*: i consigli devono considerare come i cambiamenti nei comportamenti dei clienti, nelle preferenze degli investitori e nelle aspettative degli stakeholder possano influenzare il modello di business;
5. *adattamento del modello di business*: è cruciale identificare i cambiamenti necessari per allineare il modello di business agli obiettivi di sostenibilità che possono includere l'adattamento di prodotti e servizi, la decarbonizzazione o l'investimento in pratiche di lavoro eque;
6. *valutazione della fattibilità*: in alcuni casi, potrebbe essere necessario considerare la riconversione di determinate linee di business se non risultano sostenibili nel lungo periodo.

## **Allineamento della governance agli obiettivi di sostenibilità**

L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale richiede un adeguato supporto da parte della governance. I CdA devono garantire che le strutture e i processi di governance siano allineati agli obiettivi di sostenibilità dell'impresa. Questo può comportare:

- *revisione delle responsabilità del consiglio*: è necessario definire chiaramente le responsabilità del consiglio in materia di sostenibilità e ESG, eventualmente creando comitati dedicati o assegnando compiti specifici a comitati esistenti;
- *competenze e formazione*: i membri del consiglio devono possedere le competenze necessarie per affrontare le questioni di sostenibilità. Potrebbe essere necessario integrare nuove competenze o fornire formazione specifica;
- *incentivi e remunerazione*: è importante allineare gli incentivi e la remunerazione dei dirigenti agli obiettivi di sostenibilità dell'impresa, per garantire un impegno a lungo termine;
- *cultura aziendale*: il consiglio deve promuovere una cultura aziendale che valorizzi la sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione;
- *gestione dei rischi*: è fondamentale integrare i rischi ESG nel sistema di gestione dei rischi aziendali, considerando sia i rischi diretti che quelli indiretti legati alla catena del valore.

## **Informazioni, disclosure e assurance sulla sostenibilità**

Un aspetto cruciale della transizione verso la sostenibilità è la capacità di fornire informazioni accurate e trasparenti sulle performance ESG dell'impresa. I Consigli di Amministrazione devono garantire:

- *conformità normativa*: è essenziale assicurare la conformità ai nuovi requisiti normativi in

materia di rendicontazione sulla sostenibilità, qui riferendoci agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD);

- *qualità e affidabilità dei dati*: i consigli devono garantire che l'impresa disponga di sistemi e processi adeguati per raccogliere e analizzare dati ESG affidabili e di alta qualità;
- *trasparenza e materialità*: le informazioni fornite devono essere trasparenti e focalizzate sugli aspetti materiali per l'impresa e i suoi stakeholder;
- *assurance esterna*: è importante considerare l'opportunità di sottoporre le informazioni sulla sostenibilità a un processo di assurance esterna, ove non obbligatoria, per aumentarne la credibilità;
- *integrazione con le informazioni finanziarie*: i consigli devono promuovere un'integrazione sempre maggiore tra le informazioni finanziarie e quelle sulla sostenibilità in linea con le tendenze di reporting integrato.

## Conclusioni

La transizione verso modelli di business sostenibili rappresenta una sfida complessa ma ineludibile per le imprese moderne. I Consigli di Amministrazione svolgono un ruolo fondamentale in questo processo, dovendo guidare la trasformazione del modello di business, allineare la governance agli obiettivi di sostenibilità e garantire una comunicazione trasparente e affidabile delle performance ESG.

Per avere successo in questa transizione, il board deve adottare un approccio olistico e strategico, che vada oltre la mera compliance normativa, comprendendo ed anticipando i cambiamenti nelle aspettative degli stakeholder, nei mercati e nelle normative e traducendo queste sfide in opportunità di creazione di valore a lungo termine.

La capacità di integrare efficacemente i fattori ESG nelle strategie aziendali diventerà sempre più un elemento di differenziazione competitiva. Le imprese che riusciranno a farlo con successo saranno meglio posizionate per affrontare i rischi futuri, cogliere nuove opportunità di business e creare valore sostenibile per tutti gli stakeholder.

In definitiva, la sostenibilità non è più un'opzione, ma un imperativo strategico che richiede un impegno concreto e costante da parte dei Consigli di Amministrazione. Solo attraverso una leadership forte e una visione chiara sarà possibile guidare le imprese verso un futuro più sostenibile e prospero.

*(\*) Commento al lavoro "Governance ESG: interrogativi che i consigli di amministrazione dovrebbero porsi per guidare la transizione verso la sostenibilità", 2022, Accountancy Europe, ECIIA, ecoDa.*

Iscriviti a Spotlight!

