

Acta

NON VERBA

IDEE D'IMPRESA, RETE E CULTURA

PAPER TEMATICO

La Governance nell'ESG, cruciale per il futuro delle imprese

SEF
CONSULTING

ESG

La Governance nell'ESG, cruciale per il futuro delle imprese

A cura di **Gabriele Pastore**

L'attenzione crescente verso le dinamiche ESG (Environmental, Social, Governance) ha trasformato radicalmente il panorama aziendale, riorientando le valutazioni degli investitori e le pratiche operative delle imprese. Tra i tre pilastri dell'ESG, la "G" della Governance gioca un ruolo cruciale nel garantire che le strategie ambientali e sociali siano effettivamente implementate e sostenibili nel lungo periodo. La governance, infatti, è l'elemento che collega le iniziative ambientali e sociali con la struttura organizzativa e decisionale delle imprese, assicurando che tali iniziative non restino solo dichiarazioni di intenti, ma vengano tradotte in azioni concrete e misurabili.

Negli ultimi anni, la pressione esercitata da una pluralità di attori quali investitori e consumatori ha spinto le aziende a rafforzare le proprie pratiche di governance più rigorose e trasparenti. Questa evoluzione motivata dalla consapevolezza che una governance solida non solo riduce i rischi legali e reputazionali, ma può anche migliorare le performance finanziarie e la resilienza aziendale. Ricerche e studi autorevoli, quali quelli pubblicati dall' *Sole 24 Ore* e *Harvard Business Review*, evidenziano come le imprese che integrano efficacemente la governance ESG nelle loro strategie aziendali tendano ad ottenere un maggiore successo nel lungo termine.

Questo paper tematico esplora l'importanza della governance nell'ambito ESG, analizzando come una gestione aziendale etica e trasparente possa influenzare positivamente le pratiche ambientali e sociali. Verranno esaminati i ruoli chiave del Consiglio di Amministrazione, la gestione del rischio, la trasparenza nelle comunicazioni e l'adozione di standard internazionali di reporting. Attraverso l'analisi di fonti autorevoli come *Il Sole 24 Ore*, *Harvard Business Review*, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance* e il *Corporate Governance Institute*, il paper mira a fornire una visione chiara e approfondita del ruolo cruciale che la governance svolge nel contesto ESG, sottolineando l'importanza di un approccio integrato e strategico per la sostenibilità aziendale.

La governance non rappresenta solo un imperativo normativo, ma rappresenta un elemento fondamentale per costruire un vantaggio competitivo duraturo. Le imprese che investono nella governance ESG sono meglio preparate ad affrontare le sfide future, ad adattarsi ai cambiamenti normativi e di mercato, e a creare valore sostenibile per tutti gli stakeholder.

La Governance, fondamento dell'ESG

La governance aziendale si riferisce alle strutture e ai processi utilizzati per dirigere e gestire un'azienda. Include l'interazione tra la direzione aziendale, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e altre parti interessate. Una buona governance è essenziale per assicurare che le decisioni aziendali siano prese in modo trasparente, etico e allineato con gli interessi a lungo termine degli stakeholder.

Secondo un'analisi de *Il Sole 24 Ore*, *"una governance efficace può influenzare positivamente tutti gli aspetti di una strategia ESG. Ad esempio, le aziende con buone pratiche di governance tendono a essere più trasparenti nelle loro operazioni, aumentando la fiducia degli investitori e riducendo i rischi legali e"*

*reputazionali*¹. Questa affermazione mette in evidenza come la trasparenza e l'etica nella gestione aziendale possano portare a una maggiore fiducia da parte degli investitori e a una riduzione dei rischi associati alle attività aziendali.

La Governance come fondamento per le pratiche sostenibili

Una governance solida crea le fondamenta per l'implementazione di pratiche sostenibili che rispecchiano non solo il rispetto delle normative, ma anche l'impegno verso l'ambiente e la società.

Una buona governance aziendale implica la creazione di meccanismi di controllo e di supervisione che permettono di monitorare costantemente l'adesione ai principi ESG e di migliorare continuamente le pratiche aziendali. Questo può includere l'adozione di codici di condotta, politiche di whistleblowing e la formazione continua del personale sui temi di sostenibilità.

Uno studio della Harvard Business Review sottolinea che *“la governance ESG implica l'integrazione delle tematiche ambientali e sociali nelle decisioni strategiche dell'azienda, garantendo così una maggiore responsabilità e trasparenza”*². Le imprese che integrano efficacemente i principi ESG nelle loro strategie di governance tendono a ottenere un vantaggio competitivo, poiché sono percepite come più affidabili e responsabili dagli stakeholder.

Inoltre, un approfondimento pubblicato dal Corporate Governance Institute evidenzia che *“una governance forte è fondamentale per la gestione del rischio e la sostenibilità a lungo termine. Le aziende con solidi meccanismi di governance sono meglio attrezzate per affrontare le sfide ambientali e sociali e per adattarsi ai cambiamenti normativi e di mercato”*³. Questo è particolarmente rilevante per le piccole e medie imprese (PMI), che possono sfruttare una buona governance come leva per accedere a nuove opportunità di finanziamento e per migliorare la loro reputazione sul mercato.

Un'analisi della Harvard Business Review riporta che *“le aziende con una governance forte e trasparente tendono a ottenere migliori risultati finanziari e ad avere una maggiore resilienza contro le crisi”*⁴. Questo è stato evidenziato anche da numerose ricerche che dimostrano come l'integrazione della governance ESG possa portare a benefici significativi in termini di performance aziendale e di gestione del rischio.

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione gioca un ruolo centrale nella governance ESG. Deve garantire che le politiche ESG siano integrate nelle strategie aziendali e che vi sia una supervisione adeguata per monitorare il progresso verso gli obiettivi ESG. Molte aziende leader hanno comitati specifici dedicati alla supervisione dei temi ambientali e sociali, evidenziando l'importanza crescente di queste tematiche a livello dirigenziale.

Comitati e Responsabilità

La distribuzione delle responsabilità ESG all'interno del consiglio può variare. Ad esempio, il comitato di nomina e governance spesso si occupa delle questioni di sostenibilità, mentre il comitato di revisione può supervisionare le metriche ESG e le dichiarazioni finanziarie correlate.

¹ **Il Sole 24 Ore**, *“La governance ha un ruolo chiave nello sviluppo sostenibile e le Pmi”*

² **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**, *“ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities”*

³ **Ibidem**

⁴ **Harvard Business Review**, *“The Board's Role in ESG: A Framework for Directors”*

La Harvard Law School Forum on Corporate Governance sottolinea che *“la presenza di forti controlli interni e di canali di segnalazione può aiutare a identificare e risolvere i problemi prima che diventino rischi significativi per l'azienda”*⁵.

Il Consiglio di amministrazione deve inoltre garantire che i membri abbiano le competenze necessarie per affrontare le sfide legate alla sostenibilità e all'ESG. La diversità di competenze e prospettive all'interno del consiglio può migliorare la capacità dell'azienda di prendere decisioni informate e di gestire i rischi ESG in modo efficace.

La gestione del rischio e la reputazione

Una governance robusta è essenziale per la gestione del rischio e la protezione della reputazione aziendale. La Harvard Law School sottolinea che strategie di governance ben implementate possono ridurre i rischi legali, regolamentari e reputazionali. Ad esempio, il collasso della catena di negozi BHS nel 2016 è stato attribuito a pratiche di governance inadeguate, dimostrando come una cattiva gestione possa portare a conseguenze disastrose.

Meccanismi di Controllo

Le aziende devono adottare meccanismi di controllo efficaci per garantire che le pratiche ESG siano seguite correttamente. Questo include l'implementazione di politiche di whistleblowing e la creazione di linee di segnalazione ben definite. *“La presenza di forti controlli interni e di canali di segnalazione può aiutare a identificare e risolvere i problemi prima che diventino rischi significativi per l'azienda”*⁶, come suggerito dalla Harvard Law School Forum on Corporate Governance.

La gestione del rischio ESG non riguarda solo la conformità normativa, ma anche la capacità di anticipare e gestire le sfide emergenti. Una governance forte può aiutare le aziende a essere proattive piuttosto che reattive, migliorando la loro capacità di adattarsi a cambiamenti normativi e di mercato. Secondo il Corporate Governance Institute, *“una governance robusta riduce i rischi legali, regolamentari e reputazionali, migliorando al contempo la fiducia degli investitori”*⁷.

La trasparenza e la comunicazione

La trasparenza è un elemento chiave della governance ESG. Gli investitori e gli stakeholder richiedono sempre più che le aziende siano trasparenti riguardo alle loro pratiche ESG. Secondo un rapporto del Corporate Governance Institute, *“la trasparenza nelle comunicazioni ESG può migliorare la fiducia degli investitori e facilitare l'accesso ai mercati finanziari”*⁸. Pertanto, è essenziale che le aziende sviluppino una strategia di comunicazione chiara e coerente, che includa la divulgazione delle informazioni ESG rilevanti nei rapporti annuali e nei bilanci.

Standard di Reporting

Le aziende devono allinearsi a standard di reporting riconosciuti a livello internazionale per garantire la trasparenza e la comparabilità delle informazioni ESG.

Tra i principali standard vi sono:

- **Global Reporting Initiative (GRI):** Il GRI fornisce un quadro completo per la rendicontazione della sostenibilità, utilizzato da migliaia di organizzazioni in tutto il mondo. Questi standard aiutano le aziende a comunicare il loro impatto economico, ambientale e sociale in modo trasparente. *“Il GRI*

⁵ Harvard Law School Forum on Corporate Governance, *“ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities”*

⁶ Harvard Law School Forum on Corporate Governance, *“ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities”*

⁷ Corporate Governance Institute, *“Introduction to ESG”*

⁸ Harvard Business Review, *“The Board’s Role in ESG: A Framework for Directors”*

*offre linee guida dettagliate che coprono una vasta gamma di temi ESG, facilitando la comparabilità tra le aziende*⁹.

- **Sustainability Accounting Standards Board (SASB):** Il SASB sviluppa standard di divulgazione specifici per settore, concentrandosi sui fattori di sostenibilità più rilevanti per le performance finanziarie. La Harvard Law School evidenzia che *“l'adozione degli standard SASB può migliorare la rilevanza e la qualità delle informazioni ESG divulgate, rendendole più utili per gli investitori”*¹⁰.
- **European Sustainability Reporting Standards (ESRS):** Gli ESRS sono stati sviluppati per armonizzare la rendicontazione della sostenibilità nell'Unione Europea, in linea con le direttive della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Questi standard richiedono alle aziende di divulgare informazioni dettagliate sulle loro pratiche ESG, contribuendo a una maggiore trasparenza e comparabilità a livello europeo.

L'importanza della trasparenza

L'importanza della trasparenza è anche evidenziata da studi che mostrano come la chiarezza nelle comunicazioni ESG possa portare a una maggiore fiducia degli investitori e a una migliore performance aziendale nel lungo termine. La Harvard Business Review riporta che *“la trasparenza non solo migliora la reputazione aziendale, ma facilita anche l'accesso a capitali e riduce il costo del capitale”*¹¹. Questo significa che la trasparenza non è solo un obbligo etico, ma anche una strategia aziendale che può migliorare la competitività dell'impresa.

Governance e trasparenza

La trasparenza è intrinsecamente legata alla governance. Una buona governance richiede la creazione di meccanismi di controllo e di supervisione che permettono di monitorare costantemente l'adesione ai principi ESG. Questo include l'adozione di codici di condotta, politiche di whistleblowing e la formazione continua del personale sui temi di sostenibilità. Una governance solida assicura che le informazioni ESG divulgate siano accurate e complete, aumentando la fiducia degli stakeholder e migliorando la resilienza aziendale.

Ne deriva che la trasparenza nelle pratiche ESG, sostenuta da una governance robusta e l'adozione di standard internazionali di reporting come il GRI, il SASB e gli ESRS, è essenziale per costruire la fiducia degli investitori e per garantire la sostenibilità a lungo termine delle aziende.

Conclusione

La governance rappresenta un elemento chiave nella transizione verso un'economia più sostenibile. Un approccio solido alla governance ESG non solo aiuta le aziende a conformarsi alle normative, ma contribuisce anche a creare valore a lungo termine per tutti gli stakeholder. Le aziende devono quindi investire nella strutturazione di processi decisionali trasparenti, responsabili e allineati con gli obiettivi a lungo termine degli stakeholder coinvolti. Le aziende che adottano solide pratiche di governance tendono ad essere più resilienti e a ottenere migliori risultati finanziari.

La trasparenza e la responsabilità aziendale non solo contribuiscono a consolidare la reputazione dell'impresa, ma agevolano anche l'accesso ai capitali e riducono il costo del capitale, promuovendo un ambiente economico più stabile e sostenibile per il futuro.

⁹ **Ibidem**

¹⁰ **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**, *“ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities”*

¹¹ **Harvard Business Review**, *“The Board’s Role in ESG: A Framework for Directors”*

Fonti

- **Il Sole 24 Ore**, “La governance ha un ruolo chiave nello sviluppo sostenibile e le Pmi”, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-governance-ha-ruolo-chiave-sviluppo-sostenibile-e-pmi-italiane-potrebbero-non-essere-pronte-AFTCOu6>
- **Il Sole 24 Ore**, “La Commissione UE vuole una corporate governance ESG compliant”, <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/la-commissione-ue-vuole-corporate-governance-esg-compliant-ADQShnIB>
- **Il Sole 24 Ore**, “I fattori ESG sempre più pervasivi. L’alba della nuova governance di sostenibilità”, <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/i-fattori-esg-sempre-piu-pervasivi-l-alba-nuova-governance-sostenibilita-AFHdcOYB>
- **Harvard Business Review**, “The Board’s Role in ESG: A Framework for Directors”
- **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**, “ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities”, <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/11/10/esg-governance-board-and-management-roles-responsibilities/>
- **Corporate Governance Institute**, “Introduction to ESG”, <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/what-is-esg-and-why-is-it-important/>