

***Il Modello di Organizzazione
Gestione e Controllo :
le sfide della responsabilità di
impresa e della sostenibilità***

14.12.2021

***Giovanna Villa
villa.giovanna@tiscali.it***

L'evoluzione legislativa e nuove sfide per le società'

1. Gli ordinamenti giuridici e le imprese europee stanno convergendo verso un modello di impresa per il **raggiungimento integrato di obiettivi di lungo termine Environmental , Sociali , di Governance.**
2. Si afferma un modello di corporate governance non più basato sul profitto come unico o primario scopo sociale ma recepisce **i valori della responsabilità di impresa** (Corporate Social Responsibility) tra i pilastri delle scelte organizzative e strategiche
3. **L'allargamento del perimetro dell'interesse sociale oltre la sfera dei soci e dei creditori sociali** e il riconoscimento esplicito dei profili socio ambientali fra i poteri doveri degli amministratori nella guida e valutazione degli interessi di tutti gli stakeholder
4. I doveri e le responsabilità degli amministratori si misurano nel perseguimento di una pluralità di interessi a beneficio degli azionisti ma anche di tutti coloro che entrano in contatto con la società, di **tutti gli stakeholder**

Per quali ragioni si considera positivo l'impatto ESG

L'impatto positivo dal punto di vista finanziario dell'ESG è determinato da una serie di fattori. Il primo elemento arriva dalla convinzione che una società "sostenibile" è nella condizione di **affrontare minori rischi legati alle emergenze ambientali**, che è in grado di rispettare al meglio normative che saranno sempre rigorose in fatto di attenzione all'ambiente, che è meno soggetta a eventuali controversie legali.

Nello stesso tempo si tratta di società che, proprio per questo impegno, esprimono **un maggior impegno in termini di ricerca scientifica, di innovazione** sia per quanto riguarda la capacità produttiva sia per quanto riguarda il rapporto con i propri clienti e con i partner, in termini di trasparenza e fiducia. Questo approccio esprime i propri benefici in termini di riduzione dei rischi legati a incidenti o pratiche inappropriate a livello di Operations, di relazioni con i clienti e appunto di azioni legali.

Nello stesso tempo si tratta di società che esprimono anche **un maggior impegno in termini di ricerca innovazione tecnologica**.

Gli **investitori e le banche** devono allocare il capitale verso attività economiche e produttive capaci di generare impatti positivi sulla società e, al contempo, devono essere in grado di offrire prodotti e servizi capaci di aiutare la clientela ad affrontare il periodo di transizione.

Quali stakeholder sono più attenti al percorso di transizione verso la sostenibilità dell'azienda?

Le aziende italiane hanno la consapevolezza che con il nuovo paradigma della sostenibilità la creazione di valore non passa solo dal profitto ? E che diversi sono gli stakeholder ?



La cultura e la storia di un' azienda, il suo modello di proprietà, il settore di appartenenza determinano la «gerarchia» degli stakeholder, la loro «materialità» illustrata nella DNF:

- I clienti, consumatori
- I manager, i dirigenti
- I dipendenti/collaboratori
- Le aziende della stessa filiera, i fornitori
- Gli azionisti
- I finanziatori
- Le banche/il mercato finanziario
- Opinione pubblica/cittadini
- I concorrenti
- La politica/la pubblica amministrazione
- Le ONG, le associazioni di cittadini

Soggetti coinvolti : tutti!

Il processo verso la sostenibilità riguarda e coinvolge il perimetro illustrato degli stakeholder esteso ai professionisti.

Riguarda tutte le imprese , grandi e PMI :

Il nuovo Codice di Corporate Governance delle *Società Quotate*, Comitato composto da Borsa Italiana, Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e l'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni), gennaio 2020:

art. 1 Principi I :

L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile.

Riguardo invece alle *PMI* le linee di Confindustria per «*La rendicontazione di sostenibilità per le PMI*», maggio 2020, illustra le linee guida operative per l'autovalutazione e la rendicontazione (Dichiarazione Non Finanziaria) per le piccole medie imprese ad intraprendere volontariamente un processo di auto analisi sul proprio livello di sostenibilità e di presa coscienza della sua valenza strategica.

Linee guida per “la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”

Gruppo Tecnico RSI Confindustria - GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale - Piccola Industria

«Ritengo che questo documento, “Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità per le PMI”, possa rappresentare un supporto per le PMI che desiderino intraprendere volontariamente un processo di autoanalisi sul proprio livello di sostenibilità e di presa di coscienza della sua valenza strategica. E’ un lavoro che, oltre ad approfondire i diversi aspetti tecnici relativi alla sostenibilità, intende rappresentare un documento fruibile anche dalle piccole imprese.»

Gli argomenti trattati rientrano nel più ampio ambito della responsabilità sociale di impresa, da sempre al centro delle strategie di Piccola Industria Confindustria in un percorso che segue un filo rosso improntato sulla filosofia di Adriano Olivetti. Un percorso verso la modernità di un Paese più responsabile e sostenibile che deve necessariamente passare attraverso la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento delle PMI che rappresentano la spina dorsale della nostra economia.»

Carlo Robiglio

Presidente Piccola Industria Confindustria



I benefici per una PMI che comunica le informazioni non finanziarie

Il binomio “sostenibilità - competitività” aziendale è un tema di interesse anche per le PMI se si considera che il 99,8% delle imprese operanti in Europa è costituito da tale tipologia di imprese (Fonte: Cerved, 2018).

I principali benefici che una PMI potrebbe ottenere scegliendo di rendicontare informazioni non finanziarie nel proprio bilancio sono riconducibili a:

- *Risk assessment e mitigazione dei rischi (finanziari e non finanziari);*
- *Accesso più agevole ai rapporti con la Pubblica Amministrazione;*
- *Miglior accesso al mercato del credito e alle risorse finanziarie;*
- *Migliore capacità di attrarre e fidelizzare le persone con le giuste competenze;*
- *Sviluppo di una filiera sostenibile (sia con i propri fornitori che come fornitori);*
- *Supporto dai propri stakeholder chiave e migliore legittimazione sociale;*
- *Facilitazione nelle aggregazioni di imprese;*
- *Miglioramento dell'Immagine e brand reputation;*



SOSTENIBILITA' = AFFIDABILITA'

Le imprese nel percorso verso la sostenibilità integrata devono :

- definire una **strategia di sostenibilità** che esce dal proprio perimetro aziendale per nuovi engagement dei clienti e dei fornitori , per la creazione e lo sviluppo di un'economia circolare
- definire un **piano di sostenibilità** integrato e/o presentato nei Piani Industriali
- definire un **sistema di governance** per la diffusione all'interno dell'impresa della cultura sulla CSR
- condividere la centralità del **bilancio di sostenibilità** come strumento di comunicazione delle performance di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità è la misurazione basata su indicatori , KPI specifici , validata da Audit esterni con standard di rendicontazione di un percorso passato, in corso e futuro. Il processo è ben più complesso della mera misurazione.

All'interno degli ESG l'ambiente costituisce , rappresenta la sfida principale in termini anche di risorse necessarie con continui nuovi commitment e target ambientali (vedi Scope1, Scope2, Scope 3 condivisi dalla Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici del 2021, conosciuta anche come COP26, programmata a Glasgow dal 31 ottobre al 12 novembre 2021).



Scope 1, emissioni dirette generate dall'azienda, la cui fonte è di proprietà o controllata dall'azienda,
Scope 2, emissioni indirette generate dall'energia acquistata e consumata dalla società,
Scope 3, comprende tutte le altre emissioni indirette che vengono generate dalla catena del valore dell'azienda.

Quante aziende hanno implementato o stanno implementando delle strategie di transizione verso la sostenibilità?



La sfida più grande è riuscire ad integrare la sostenibilità in ogni scelta aziendale, rendere il processo fluido e progressivo, gradualmente sistemico

Fonte: Ipsos

SFIDE PER I PROFESSIONISTI : ANALIZZARE, COMPRENDERE , INDIRIZZARE

La sostenibilità diventa prassi e modifica il contesto, anche per i professionisti.

In questo processo il consulente, il professionista deve aiutare le imprese a **trasformare le sfide in opportunità.**

AREE POSSIBILI DI INTERVENTO

Valutazione delle questioni non finanziarie

- Revisione della compliance e della materialità
- *Revisione del Modello 231*
- Valutazione del modello di governance
- Valutazione del reporting ESG (KPI) e benchmarking di aziende simili
- Valutazione della percezione interna ESG

Priorità e raccolta dei dati

- Reporting non finanziario per definire i KPI più appropriati
- Redazione, assurance e approvazione della dichiarazione non finanziaria DNF

Relazioni con gli investitori

- Piano strategico per sviluppare il profilo ESG, indirizzare i gestori patrimoniali sensibili all'ESG e rafforzare il rapporto con gli azionisti.

Il Modello Organizzativo 231 e le sfide della Responsabilità Sociale d'Impresa e della sostenibilità

L'adozione di un Modello 231 offre la reale occasione di approcciare in modo proattivo le sfide della Responsabilità Sociale d'Impresa e della sostenibilità, spingendo le aziende a gestire, ridurre o eliminare una serie di rischi-reato.

Proseguendo in questa analisi numerose e significative sono le correlazioni tra i Modelli 231 e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030. La presenza del MOG 231, infatti, rientrerebbe nei parametri ESG in particolare nella Governance, quale strumento di sostenibilità.

Nello specifico l'ESG si deve ricondurre primariamente a serie di criteri che si concretizzano in un **insieme di standard operativi** a cui si devono ispirare le operations di un'azienda **per garantire il raggiungimento di determinati risultati ambientali, a livello sociale e di governance delle imprese.**

All'ODV la verifica periodica degli standard operativi con adeguati flussi informativi per gestire, ridurre o eliminare una serie di rischi-reato

Modelli 231 e Agenda 2030: obiettivi a confronto 1/2

Una panoramica di talune correlazioni tra gli ambiti specifici del d.lgs.231/2001 e i Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 SDGs.

Nel perimetro dei noti ESG ,in particolare l'ambiente , **l'art. 25-undecies del D.lgs.231/2001** , garantisce i seguenti Goals all'interno dei **17 SDGs** :



- 1 (Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo), punto 1.5
- 2 (Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile), punti 2.4 e 2.5
- 3 (Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età), punto 3.9
- 6 (Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie), punti 6.3 e 6.6
- 8 (Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti), punto 8.4
- 9 (Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile), punti 9.4 e 9.5 lett b)
- 11 (Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili) punti 11.6, 11.7 lett a) e 11.7 lett b)
- 12 (Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo) punti 12.4 e 12.5
- 13 (Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico) punti 13.1 e 13.2
- 14 (Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile) punti 14.1, 14.3, 14.4 e 14.6
- 15 (Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre) punti 15.3, 15.5, 15.9 lett c)
- 17 (Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile) punto 17.7

Modelli 231 e Agenda 2030: obiettivi a confronto 2/2

Prendendo il tema della lotta al **fenomeno corruttivo**, riconducibile agli artt. 25 e 25-ter lett s-bis) del D.lgs.231/2001, all'interno dei 17 Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030, troviamo come il medesimo obiettivo viene garantito almeno dai seguenti Goals:



- 12 (Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo) punto 12.7
- 16 (Pace, giustizia e istituzioni forti) punto 16.5
- 17 (Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile) punto 17.13

Il tema della tutela della **salute e sicurezza del lavoro** e del contrasto al fenomeno dello sfruttamento dei lavoratori o del favoreggiamento all'immigrazione clandestina, rispettivamente riconducibili agli artt. 25-septies, 25-quinquies e 25-duodecies del D.lgs.231/2001, sempre all'interno dei 17 SDGs, troviamo come i medesimi obiettivi vengono garantiti dai seguenti Goals:

- 1 (Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo), punto 1.5, lett a) e b)
- 8 (Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti), punti 8.7 e 8.8
- 10 (Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni) punti 10.4 e 10.7
- 16 (Pace, giustizia e istituzioni forti) punto 16.2