

QUANDO LA GOVERNANCE DIVENTA TRASFORMATIVA

Si porta all'attenzione del lettore un recente documento pubblicato da UN Global Compact e lanciato al pubblico lo scorso 17 luglio 2024 con il titolo *"LA GOVERNANCE TRASFORMATIVA COME DRIVER DI CONDOTTA RESPONSABILE PER UN BUSINESS PIÙ ETICO, PROSPERO E SOSTENIBILE"*, con l'obiettivo di divulgare le buone pratiche in ambito organizzativo aziendale.

Questi che seguono sono alcuni estratti:

Alle fondamenta della governance trasformativa c'è l'obiettivo 16 dell'Agenda 2030 *"Pace, giustizia e istituzioni forti"* poiché sono essenziali per la sostenibilità di lungo periodo di una organizzazione: il settore privato ha, dunque, un ruolo importante da giocare in questo contesto.

La governance trasformativa propone una nuova visione (e ambizione) del concetto di corporate governance che mira a generare impatto all'interno dell'azienda e all'esterno, a livello di società ed ecosistema nel quale l'impresa opera. Un ecosistema formato da diversi attori quali Governi, società civile, istituzioni, consumatori/clienti, comunità. La governance trasformativa richiede una trasformazione delle pratiche di governance interna per promuovere un approccio integrato e sistemico alla gestione aziendale.

La governance trasformativa può assumere diverse forme e concretizzarsi in diverse tipologie di attività:

- approfondire i valori, le strategie, le politiche e le iniziative concrete dell'azienda;
- rafforzare le relazioni interne ed esterne;
- adottare processi aziendali di due diligence che si basano su considerazioni di tipo ambientale e sociale;
- proporre un'agenda comune per i Governi, le imprese e la società civile. Il settore privato è chiamato a integrare i valori e i principi della governance trasformativa – per promuovere un business più affidabile, etico, inclusivo e trasparente – agendo su alcune dimensioni aziendali a livello interno ed esterno, includendo anche le catene di fornitura e altri stakeholder chiave.

Ecco ora le conclusioni del documento:

- Per le imprese, evolvere dal concetto di governance tradizionale verso la **governance trasformativa**, passando per quella di sostenibilità e globale, apre uno **spettro di azione** potenzialmente **immenso**.
- Il **purpose** è riconosciuto come un **elemento chiave e strategico**, che stimola l'impresa a elaborare strategie e a implementarle in azioni coerenti con la transizione verso la sostenibilità, ormai riconosciuta come fonte di vantaggio competitivo per tutte le imprese.
- Le aziende stanno implementando – a **livelli diversi di maturità** – la **governance di sostenibilità**, integrando analisi dei rischi, delle opportunità e degli impatti rispetto ai criteri ESG. Alcune si stanno aprendo anche alle accezioni globale e trasformativa, soprattutto quelle di grandi dimensioni.
- Da un punto di vista della strategia, la governance trasformativa si articola secondo alcuni elementi ben definiti, su cui spicca **il ruolo e la responsabilità del Consiglio di Amministrazione** nel perseguire il successo sostenibile.
- Oltre al CdA, la sostenibilità **penetra nelle imprese a livello orizzontale e verticale**, assumendo diverse configurazioni organizzative: Comitati (interni o esterni al CdA)/Advisory Board, Ambassador/Focal Point di sostenibilità nelle diverse funzioni aziendali.
- Promuovere e **diffondere la cultura della sostenibilità in azienda** è un elemento cardine per far sì che essa sia realmente integrata nel business. In questo, giocano un ruolo importante le **figure apicali**, come Amministratori Delegati illuminati o una proprietà dell'azienda che trasmette il valore della sostenibilità a tutta l'impresa.
- La **cultura** deve, sì, permeare il livello apicale, ma deve essere diffusa **a tutti i livelli** dell'azienda. Sarà necessario impostare rappresentazioni (purpose, brand) in cui le persone si riconoscano, in modo tale che la componente di identificazione culturale valorizzi i talenti e il contributo del singolo.
- Legato al tema della cultura, vi è quello delle **competenze di sostenibilità**, che – in un'ottica trasformativa – vanno accresciute in tutta l'azienda, elaborando modalità di sensibilizzazione e formazione **all'interno e all'esterno** dell'impresa.
- La governance cala la sostenibilità in **procedure e azioni concrete**, che possano rendere operativo il raggiungimento e la misurazione degli obiettivi di sostenibilità.
- Tra i processi aziendali fondamentali vengono riconosciuti la **pianificazione integrata** (nella quale piano industriale e piano di sostenibilità convergono), le procedure operative e di

NETPROF STUDIO

CONSULENZA PER UN'ECONOMIA SOSTENIBILE

TEL 0437 751075

E-MAIL posta@netprofstudio.it

innovazione, l'inclusione e la diversity, la comunicazione e il reporting; il **sistema premiante** (che lega il KPI della rendicontazione ai KPI del funzionamento della gestione delle risorse umane).

- Lo **stakeholder engagement** è un elemento chiave all'interno della governance delle aziende, e viene sempre più considerato in chiave trasformativa grazie al tema della doppia materialità, che fa evolvere la logica di partecipazione degli stakeholder tradizionalmente intesa, sviluppandone forme inedite.
- Ragionando sulla dimensione esterna della governance, le imprese sono chiamate a ridefinire **reti di relazioni e partnership** in chiave trasformativa. Questo può concretizzarsi - ad esempio - nell'alleanza con i clienti per la costruzione di un nuovo business model o nel coinvolgimento dei fornitori, per guidarli in una direzione più sostenibile, arrivando a modificare la governance stessa del supplier.
- La partnership con le **istituzioni**, per attività di advocacy o in supporto a progetti di ampia rilevanza a livello nazionale o internazionale, è un tema da esplorare e che vede il settore privato giocare sempre più un ruolo rilevante e di acceleratore di processi e risultati.
- La **modalità e il grado** in cui il framework della governance trasformativa **si applica a realtà** profondamente **diverse tra loro**, con livelli differenti di maturità sulla sostenibilità, rimane un punto aperto. Le **grandi company** hanno una traiettoria strategica chiara e utilizzano linguaggi comuni, mentre le **piccole e medie imprese** devono scegliere alcune semplificazioni, agendo con un disegno meno organico e formalizzato. Le **imprese pubbliche** sono soggette ad alcune restrizioni normative e devono essere sempre più accountable all'esterno. Le **filiali di imprese multinazionali** sono chiamate a incorporare il modello di governance della casa madre, esplorando però elementi di innovazione che valorizzino il contesto locale di riferimento.

Fonte:

LA GOVERNANCE TRASFORMATIVA COME DRIVER DI CONDOTTA RESPONSABILE PER UN BUSINESS PIÙ ETICO, PROSPERO E SOSTENIBILE - UNGCN ITALIA

A cura di Maura Chiara Cian

Documento del 20/12/2024