



LA GOVERNANCE: COS'È, TRASPARENZA, PARITÀ DI GENERE, RESILIENZA

AVVERTENZE LEGALI:

Questa guida fornisce indicazioni di natura generale senza alcuna pretesa di esaustività e non sostituisce la consulenza legale sul caso specifico da parte di un professionista qualificato. Le informazioni in essa contenute sono aggiornate alla data di pubblicazione. ARAG SE Italia monitora costantemente le evoluzioni normative della materia di riferimento impegnandosi ad un pronto adeguamento; ciononostante alcune informazioni potrebbero risultare non aggiornate. In nessun caso ARAG SE Italia può essere ritenuta responsabile dell'utilizzo effettuato. Tutti i contenuti sono protetti dalle leggi vigenti e ne è vietata la riproduzione senza preventiva autorizzazione.

INDICE

La "G" di governance trasparenza	3
Trasparenza	4
Parità di genere	5
Resilienza	6
Conclusioni	7



LA “G” DI GOVERNANCE

I tre pilastri della sostenibilità sono gli indicatori non finanziari **Environment** (impatto ambientale), **Social** (rispetto dei valori sociali), **Governance** (aspetti di corretta gestione): “**ESG**”.

La “**G**” di **Governance** fa riferimento al modo in cui le imprese sono gestite.

Si riferisce, in particolare, a quel sistema di regole, pratiche e politiche volte a governare al meglio l’impresa secondo i principi di correttezza, trasparenza, responsabilità e sicurezza. Essa si esplica in processi decisionali e di controllo che fungono da garanzia per tutti i portatori di interesse – i.c.d. stakeholder – ovvero: manager e dipendenti, clienti, appaltatori e subappaltatori, utenti, banche e investitori, fornitori, comunità interessate dalle attività d’impresa.

Si può quindi sostenere come la Governance faccia riferimento al modo in cui **le imprese vengono organizzate ed amministrate**.

Tale aspetto è sicuramente una questione delicata perché coinvolge tematiche svariate quali la gestione economica-finanziaria dei rischi, la comunicazione e la reputazione, l’etica, nonché le politiche e le pratiche gestionali implementate per garantire il rispetto dei diritti degli stakeholder.

Una Governance efficace e trasparente è essenziale per garantire che l’azienda gestisca i rischi ESG in modo adeguato, adotti una visione a lungo termine e si impegni per un impatto positivo sulla società e sull’ambiente. Inoltre, una Governance solida può anche aumentare la reputazione dell’azienda, la fiducia degli investitori e la valutazione ai fini dell’investimento responsabile.

In sostanza, si tratta di rendere il modello di gestione dell’azienda più resiliente di fronte a rischi ed avversità.

L’organo amministrativo dell’impresa è chiamato a identificare i rischi rilevanti per la sostenibilità e definire le politiche da adottare. A riguardo, per una buona Governance, devono quindi svilupparsi canali di ascolto che rilevino gli interessi degli stakeholder anche attraverso l’uso di nuove tecnologie, valorizzando la collegialità e la competenza del consiglio di amministrazione (laddove presente) per assicurare un approccio strategico alla sostenibilità. Si deve altresì ripensare agli assetti organizzativi, alle procedure e ai flussi informativi (interni ed esterni) in chiave di innovazione sostenibile nel medio-lungo periodo, alla nomina ed alla remunerazione di amministratori e manager con specifiche competenze ESG indicando la percentuale di retribuzione variabile condizionata al raggiungimento di concreti obiettivi di sviluppo sostenibile.

L’organo di controllo (il collegio sindacale laddove presente), verifica che il piano di azione approvato dall’organo amministrativo tenga in considerazione quanto sopra precisato effettuando un monitoraggio sulla realizzazione del piano e sull’idoneità dei processi adottati e sulla correttezza dell’informativa resa. In definitiva, la vigilanza del collegio sindacale riguarda l’adeguatezza:

- o del sistema di controllo interno e delle procedure implementate dagli amministratori per la gestione dei rischi e per la raccolta dei dati;
- o degli assetti organizzativi definiti dagli amministratori per il perseguimento degli obiettivi strategici individuati dalla società in campo socio-ambientale.

Inoltre, si evidenzia come negli ultimi anni, con il crescere dell’importanza della sostenibilità nella strategia aziendale, sia emersa l’esigenza di un presidio manageriale qualificato per guidare la trasformazione verso il nuovo modello di impresa sostenibile. Infatti, all’interno delle società, si sta affermando sempre di più la figura del **sustainability manager**, professionista incaricato di guidare l’azienda in tale trasformazione. Si tratta di un ruolo complesso che richiede competenze specifiche, in grado di interagire con tutte le funzioni aziendali.

Le aziende stanno adottando modelli organizzativi differenti tra di loro per la gestione delle tematiche ESG, prevedendo la funzioni del sustainability manager associate ad altre funzioni (spesso negli uffici comunicazione e marketing o nella direzione che si occupa di finanza), o individuate in un professionista (anche esterno) all'interno di un Comitato Sostenibilità, quando non all'interno dello stesso organo amministrativo nella persona di uno o più consiglieri con competenze (e deleghe) specifiche.

Indipendentemente dal ramo od organo aziendale cui collegare il sustainability manager, è necessario che tale figura possenga competenze trasversali, volte al lavoro in team e ad una visione d'insieme.

Attualmente è difficile parlare di un modello standard ideale che possa valere per ogni azienda, poiché ogni impresa può avere una visione sul tema della sostenibilità del tutto specifica in relazione al proprio campo d'azione.

Come si vedrà nei successivi paragrafi ci si soffermerà su tre temi chiave della **Governance** connessi al momento storico attuale e alla sostenibilità, quali la **trasparenza**, la **parità di genere** e la **resilienza**.



TRASPARENZA

La trasparenza attiene alla **divulgazione di informazioni**, rappresentando il livello di visibilità, di conoscibilità e di comprensibilità dei dati dell'organizzazione nei confronti dei propri stakeholder.

Una maggiore trasparenza si ottiene attraverso la pubblicazione di report di sostenibilità, la condivisione di obiettivi o ancora con la condivisione di policy aziendali.

I mezzi attraverso cui si può perseguire tale trasparenza sono molteplici: si va dal sito web dell'azienda alla diffusione a mezzo rete interna Intranet, dalla newsletter fino ai vari canali social dell'azienda stessa. Si tratta di un lavoro che va effettuato con costanza e accuratezza, tenendo conto delle esigenze, delle competenze e dei vari obiettivi degli stakeholder. Infatti, si evidenzia come il tipo di informazioni, il loro livello di approfondimento e il linguaggio con cui vengono comunicate non possono prescindere dal target di soggetti a cui ci si sta rivolgendo.

L'azienda dovrebbe creare, inoltre, un adeguato **flusso informativo sulle questioni di sostenibilità** verso gli organi di governo e i dirigenti di alto livello in merito ai fatti, alle decisioni e alle criticità relative alla sostenibilità. Occorre dunque predisporre un processo che miri alla trasparenza attraverso il quale gli organi di governo dell'azienda possano essere informati sugli impatti, sui rischi e sulle opportunità, di ogni azione.

La trasparenza dovrà, quindi, prevedere una serie di attività volte a **monitorare le tematiche di sostenibilità** affrontate dagli organi di amministrazione, gestione e vigilanza nel periodo di riferimento. Se da un lato gli organi di amministrazione, di direzione e di vigilanza devono essere adeguatamente informati degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti per la sostenibilità che si sono manifestati durante il periodo di rendicontazione, allo stesso modo devono essere aggiornati in merito ai temi di cui si sono effettivamente occupati e se, in particolare, sono stati in grado di adempiere ai loro ruoli e responsabilità, come definiti nel loro mandato.



PARITÀ DI GENERE

La parità di genere connessa alla Governance di una azienda va analizzata facendo riferimento al **numero e alla percentuale di donne che ricoprono ruoli apicali**. In Europa solamente circa il 7% dei Presidenti dei Consigli di Amministrazione e degli Amministratori Delegati sono donne. Da quanto emerge dal Rapporto della Consob del 28 marzo 2022, in riferimento alle società quotate italiane, si può notare come la percentuale di donne con incarichi nei Consigli di Amministrazione si attesti intorno a circa il 41%. A tali risultati hanno sicuramente contribuito le varie normative introdotte sulle quote di genere, le cd. "quote rosa".

Di contro si evidenzia come solo 16 società, con una percentuale di circa il 2% del valore totale di mercato, contano su una donna nel ruolo di Amministratore Delegato. In tre casi su quattro le figure femminili ricoprono la carica di Consigliere Indipendente, nonostante l'ingresso delle donne nei CdA abbia innalzato la quota dei laureati, abbassando al contempo l'età media, diversificando così i profili professionali.

In relazione al perseguimento della parità di genere all'interno delle aziende sarà **necessario effettuare una rendicontazione**, valutando una serie di dati concernenti il genere nelle organizzazioni e cercando di implementare, nel nuovo paradigma della Governance delle aziende, il numero di donne nelle posizioni apicali dell'azienda stessa al fine di produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo.

Il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha attivato, con i fondi del Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza (PNRR), misure di accompagnamento e sostegno delle imprese di medie e piccole dimensioni che vorranno ottenere la **Certificazione della parità di genere**, anche al fine di ridurre il divario di genere presente nel nostro Paese, intervenendo sulle aree che risultano ancora critiche.

La certificazione della parità di genere comporta appositi incentivi di natura fiscale e in materia di appalti pubblici. Iniziative analoghe sono state applicate anche da alcune amministrazioni regionali, fra tutte la Lombardia, la quale ha destinato un importo pari a 10 milioni di euro per supportare le imprese del territorio nell'intraprendere il percorso verso tale certificazione.

Da quanto esposto si nota che l'obiettivo relativo alla parità di genere è volto ad avviare un percorso sistemico di **cambiamento culturale nelle organizzazioni al fine di raggiungere una più equa parità di genere**, affinché emergano talenti femminili stimolando al contempo la crescita economica e sociale del Paese.

In concreto, la prassi operativa relativa alla certificazione della parità di genere, definisce 33 indicatori (Kpi) qualitativi e quantitativi e suddivisi in sei aree di valutazione:

- **cultura e strategia;**
- **governance;**
- **processi Human Resources;**
- **opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda;**
- **equità remunerativa per genere;**
- **tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.**

A ciascuna area di valutazione è riconosciuto un peso percentuale che contribuisce alla misurazione del livello attuale dell'organizzazione dell'azienda e rispetto al quale è misurato il miglioramento nel tempo. Inoltre, per ciascuna area di valutazione tali indicatori consentono di misurare il grado di organizzazione dell'azienda attraverso un monitoraggio annuale con il rilascio di una certificazione valevole per tre anni. Tale sistema, seppur con la previsione di alcune semplificazioni, si applica anche alle micro-organizzazioni.

In conclusione, la certificazione della parità di genere consente alle diverse organizzazioni di potersi misurare con indicatori definiti che nel tempo potranno fornire dei parametri utili a rilevare le caratteristiche dei diversi settori produttivi, con l'auspicio che l'Italia possa raggiungere al più presto possibile la parità di genere fra uomini e donne. Tale obiettivo, verrà reso possibile anche con l'impegno da parte dell'Unione Europea, così come emerge dalle parole della Presidente della Commissione Europea Ursula Von der Leyen: "la promozione della parità fra uomo e donna è un compito che spetta all'Unione in tutte le attività che le competono in virtù dei Trattati ... la parità di genere è un valore cardine dell'Unione Europea, un diritto fondamentale e un principio chiave del pilastro europeo dei diritti sociali" (Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, Bruxelles 5 marzo 2020).



RESILIENZA

Quando si parla di resilienza nell'ambito della Governance si intende la **capacità che un'azienda ha di innovare e di innovarsi**. In buona sostanza, si tratta dell'abilità di una azienda di adattarsi e rispondere ai vari cambiamenti che si verificano nel corso degli anni.

Il raggiungimento di un buon livello di resilienza si può ottenere attraverso un'analisi dei rischi a cui l'organizzazione è esposta e a un conseguente piano di azione per mitigarli. Ciò che è importante specificare è che l'analisi di tali rischi non deve limitarsi solamente al perimetro interno, bensì deve prevedere anche tutti quei rischi che coinvolgono gli stakeholder esterni i quali, con le loro scelte e il loro operato, vanno inevitabilmente ad influire sull'attività aziendale.

Resilienza non significa soltanto avere la capacità di reagire, ma significa anche essere **reattivi a fronte di stimoli interni/esterni**, essere dotati di capacità di prevedere i cambiamenti creando le condizioni ideali per cui si possa reagire e favorire la crescita.

Per gran parte degli ultimi tre anni molte aziende hanno operato in modalità "crisis management" concentrando i propri sforzi nel fronteggiare le sfide che la **pandemia** ha portato. È stato proprio lo sviluppo della resilienza aziendale ad essere prioritario per tutti gli amministratori.

Oggi, la gestione del **cambiamento climatico** sta diventando sempre di più un aspetto cruciale su cui le realtà aziendali devono concentrarsi, essendo stato definito uno dei rischi più significativi per la nostra economia globale ed è per questo motivo che l'azione dei Governi e delle Istituzioni da sola non può bastare: il settore privato può e deve svolgere un ruolo prioritario nella lotta al cambiamento climatico. In questo senso la legislazione europea sta intervenendo ed interverrà in maniera sempre più rilevante, al fine di raggiungere l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050 imposto dall'Unione con l'approvazione del Green Deal Europeo nel 2019.

Gli amministratori devono quindi considerare i diversi scenari possibili e devono essere preparati in termini di definizione dei rischi e loro gestione. Sia per quanto concerne i **rischi fisici** (quali alluvioni, frane, inondazioni, ecc.), sia per quanto riguarda i **rischi regolatori**, legati alla possibilità che una ulteriore accelerazione delle conseguenze catastrofiche comporti repentini irrigidimenti legislativi che si riflettano sulle imprese, imponendo ad esempio una drastica riduzione delle emissioni per evitare di incorrere in sanzioni o blocchi della produzione.

Va in definitiva pianificata la **strategia aziendale nel medio-lungo termine** con riferimento alle opportunità future, agli investimenti che possono essere attuati e alla eventuale ridefinizione del modello di business.



CONCLUSIONI

In conclusione, si può sostenere come risulterà fondamentale la condotta tenuta dalle imprese in tutti i settori dell'economia affinché si verifichi con successo la **transizione dell'Unione Europea ad un'economia verde, climaticamente neutra e in linea con il Green Deal Europeo**, che prevede il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050. Ciò permetterà il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dall'ONU, compresi i rispettivi obiettivi in materia di tutela dei diritti umani e ambientali.

Per perseguire ciò è necessario attuare processi globali di attenuazione degli impatti negativi **integrando**, a tal fine, **la sostenibilità nei sistemi di governo societario e di gestione**, connettendo al contempo le decisioni aziendali con tematiche attinenti ai diritti umani, all'impatto climatico e ambientale, oltre che in termini di resilienza a più lungo termine.

L'obiettivo generale, non certo semplice da perseguire, è quello di sfruttare al meglio il potenziale del mercato unico per contribuire alla transizione ad un'economia sostenibile, promuovendo al contempo la creazione di valori sostenibili, migliorando così le prestazioni e la resilienza a lungo termine della società europea e non solo.