

1. La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti

di *Maria Cristina Zaccone**, *Marco Minciullo*** e *Matteo Pedrini****

Introduzione

Avvicinarsi alle tematiche di governance e gestione della sostenibilità significa addentrarsi nell'analisi di quell'insieme di organi, regole e processi che permettono ad un'azienda di definire, realizzare e monitorare politiche a favore dell'ambiente naturale e della società. Il rischio nell'interessarsi a questi temi è di partire da posizioni preconcepite e cadere in un'eccessiva semplificazione – e in alcuni casi banalizzazione – della complessità che caratterizza questa tematica. È infatti riduttivo pensare che tutte le aziende abbiano interesse a dotarsi di organi, regole e processi a riguardo della sostenibilità, così come è semplicistico pensare che le aziende impegnate attorno a queste tematiche interpretino allo stesso modo il percorso in questa direzione.

Per potersi avvicinare a una piena comprensione dei modelli di corporate governance e di gestione della sostenibilità è indispensabile identificare come punto di partenza il *purpose* di un'organizzazione. È infatti dalla ragion d'essere di un'organizzazione che discende il ruolo attribuito agli aspetti sociali e ambientali e, conseguentemente, la forma assunta dal sistema di governance e gestione della sostenibilità.

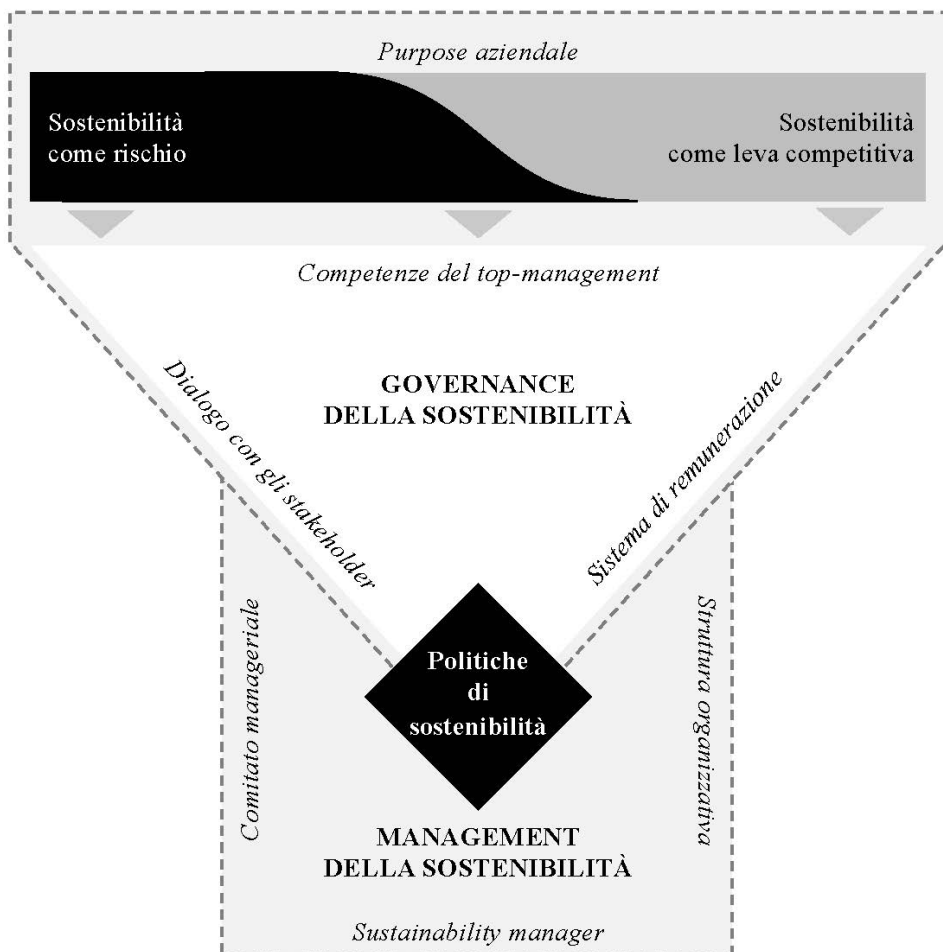
* Maria Cristina Zaccone è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ricercatrice per ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società e Sustainability Makers.

** Marco Minciullo è ricercatore di Strategia Aziendale presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e ricercatore presso ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società.

*** Matteo Pedrini è professore ordinario di Corporate strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, vicedirettore di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società, e Direttore scientifico di Sustainability Makers.

Partendo da tale considerazione, in questo capitolo verranno discussi i sistemi di governance e gestione che permettono l'assunzione di decisioni attorno alla sostenibilità e le soluzioni organizzative che permettono la loro implementazione. A questo scopo verrà descritto il modello emerso dalle evidenze empiriche raccolte negli ultimi anni grazie alle attività di ricerca scientifica condotte all'interno dell'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità, promosso da Sustainability Makers (ex CSR Manager Network) e da ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. La Figura 1 offre un quadro d'insieme del modello teorico, le cui componenti saranno descritte in dettaglio nei paragrafi successivi.

Figura 1. Il modello della governance e gestione della sostenibilità



Come emerge dalla Figura 1, la governance e la gestione della sostenibilità rappresentano un sistema articolato che raccoglie e connette tra loro differenti livelli. Il punto di partenza è, come anticipato, quello legato al *purpose* aziendale, da cui discende l'orientamento dell'organizzazione attorno alla sostenibilità. In funzione di quale sia il ruolo che un'impresa vuole rivestire all'interno della società discenderanno due approcci – potenzialmente complementari – attorno alla sostenibilità in azienda: un primo approccio porta a interpretare gli aspetti sociali e ambientali come una componente dei rischi aziendali da gestire e monitorare, mentre un secondo identifica nella sostenibilità una leva caratterizzante il business model dell'azienda e, quindi, una dimensione capace di influire positivamente sulla sua competitività. Il primo livello è quello relativo alla governance della sostenibilità, ossia l'insieme di organi e processi che permettono ad un'azienda di definire e monitorare le politiche relative ai temi socio-ambientali. Ad un secondo livello si collocano le politiche di sostenibilità, ossia quell'insieme di obiettivi, regole e iniziative definite dall'impresa per il soddisfacimento delle aspettative socio-ambientali dei diversi stakeholder aziendali. Il terzo livello è costituito dal management della sostenibilità, ossia l'insieme di strutture e processi organizzativi in grado di realizzare o supportare le attività operative legate agli obiettivi di sostenibilità. Nei successivi paragrafi vengono approfonditi gli aspetti caratterizzanti ciascun livello del modello, descrivendone le caratteristiche e le reciproche relazioni. In un secondo momento vengono portate alla luce le differenti configurazioni che tali variabili possono assumere a seconda del *purpose* stabilito dal vertice aziendale nei confronti della sostenibilità. Infine, vengono poste in evidenza alcune importanti riflessioni attorno al legame esistente fra la modalità di integrazione della sostenibilità nei sistemi di governance e gestione e la creazione di valore nel lungo periodo.

Verso un modello emergente

Come accennato in precedenza, sono diverse le modalità con cui le aziende integrano le questioni sociali e ambientali nei sistemi di governance e gestione aziendale. Tuttavia, per comprendere a fondo tale fenomeno è necessario partire dal concetto di *purpose* aziendale. Il *purpose* stabilito dal vertice, ossia da Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) e Amministratore Delegato (A.D.), coincide con la ragion d'essere derivante dall'attività d'impresa. È proprio da quest'ultima che emerge il ruolo attribuito dall'azienda agli aspetti sociali e ambientali e, conseguentemente, l'approccio aziendale nei confronti della sostenibilità. Fatta salva l'eterogeneità caratterizzante il contesto italiano, dall'Osservatorio sono emersi due approcci principali: da un lato vi sono aziende in cui la sostenibilità è interpretata come un insieme di rischi socio-ambientali da monitorare e

gestire nel corso del tempo («sostenibilità come rischio»), dall'altro lato abbiamo una configurazione in cui il vertice aziendale considera la sostenibilità come un'opportunità competitiva da cogliere e da integrare nelle strategie di sviluppo dell'impresa («sostenibilità come leva competitiva»). Tipicamente, nel primo caso il vertice definisce politiche e iniziative di sostenibilità piuttosto conservative, volte a ridurre la probabilità di accadimento di un determinato evento negativo – ambientale, sociale o di governance – e l'entità dell'evento stesso. Nel secondo caso, invece, il vertice considera la sostenibilità come parte integrante della strategia d'impresa, e pertanto definisce strategie e politiche aziendali allo scopo di creare valore condiviso, facendo leva sui temi percepiti come rilevanti non solo dall'azienda ma anche dagli stakeholder aziendali. I due approcci fin qui descritti non sono validi in assoluto, ma rappresentano le estremità di un *continuum* all'interno del quale si inserisce una molteplicità di gradi intermedi e di intensità differenti. Tuttavia, per favorire una maggiore comprensione dell'importanza che il *purpose* ha nei confronti di tutte le componenti del modello, nel presente capitolo verranno prese in considerazione le estremità del *continuum* e non i livelli intermedi.

Come già accennato, il *purpose* aziendale è fondamentale poiché influenza tre macro-variabili che danno sostanza all'approccio di un'azienda verso la sostenibilità: (i) la governance della sostenibilità; (ii) le politiche di sostenibilità; (iii) il management della sostenibilità. Con il termine «governance della sostenibilità» ci riferiamo al sistema di strutture, organi e meccanismi di governo in grado di regolare e orientare il processo decisionale del vertice aziendale verso temi di sostenibilità. Tali meccanismi di governance sono sostanzialmente quattro: (a) le forme di governance della sostenibilità; (b) le competenze di sostenibilità del vertice aziendale; (c) il dialogo con gli stakeholder aziendali; (d) gli schemi di incentivazione del vertice aziendale. Le «politiche di sostenibilità» indicano l'insieme di obiettivi, regole e iniziative definite da un'azienda per dare forma al proprio impegno e soddisfare le aspettative dei diversi stakeholder aziendali. Tali aspettative possono avere varia natura ma sono universalmente raggruppate in aspettative di natura economica, sociale o ambientale. Infine, per «management della sostenibilità» si intende il sistema di strutture e processi organizzativi che «traducono» a livello gestionale le politiche di sostenibilità stabilite dal vertice aziendale. Ciò viene reso possibile grazie al contributo di tre elementi della struttura organizzativa: (a) il sustainability manager; (b) la funzione organizzativa dedicata alla sostenibilità; (c) il comitato manageriale di sostenibilità.

I prossimi paragrafi mettono in evidenza le differenti configurazioni che possono assumere le macro-variabili appena descritte a seconda del *purpose* adottato dal vertice aziendale. La Tabella 1 offre a tale scopo una visione sinottica delle differenti configurazioni.

Tabella 1. Governance e gestione della sostenibilità

	<i>Purpose</i>	
	Sostenibilità come rischio	Sostenibilità come leva competitiva
I. GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ		
<i>A. Forme di governance</i>		
Delega per la sostenibilità	Supervisione del C.d.A. o delega al Comitato Controllo e Rischi	Delega a un Comitato Sostenibilità
<i>B. Competenze del vertice</i>		
Acquisizione	Incidentale	Consapevole (criterio di selezione)
Diffusione	Limitata	Estesa
Sviluppo (programmi di <i>induction</i>)	Sporadici	Frequenti
<i>C. Dialogo con gli stakeholder</i>		
Focalizzazione	Ascolto	Dialogo e co-creazione
Perimetro	Stakeholder principali	Stakeholder principali e secondari
Tematiche	Priorità di rendicontazione Elementi di insoddisfazione Aspettative emergenti	Priorità strategiche Nuove opportunità Possibilità di innovazione
Esempi di strumenti	Interviste e questionari	Focus group e workshops
<i>D. Sistema di incentivazione</i>		
Focalizzazione	Obiettivi prevalentemente economico-finanziari	Bilanciamento tra obiettivi sociali, economici e finanziari
Obiettivi socio-ambientali	Qualitativi	Quantitativi
Prospettiva temporale	Breve periodo	Medio-lungo periodo
Peso degli aspetti socio-ambientali	Limitato	Moderato-Medio
II. POLITICHE DI SOSTENIBILITÀ		
Focalizzazione	<i>Procedure risk-based</i>	Opportunità di crescita
Approccio	<i>Benchmarking</i>	Ideazione
Nesso con la creazione di valore	Limitato	Rilevante
III. MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ		
<i>A. Comitato manageriale</i>		
Focalizzazione	Valutazione <i>ex post</i>	Valutazione <i>ex ante</i> ed <i>ex post</i>
Coinvolgimento del top management	Nessuno	A.D. o altri top manager
Frequenza degli incontri	Sporadica	Intensa
<i>B. Funzione organizzativa</i>		
Focalizzazione	Raccolta dati e rendicontazione Risposta alle richieste esterne	Pianificazione e coordinamento Identificazione trend di innovazione
Dimensione dell'unità di sostenibilità	Ridotta	Ampia
Dipendenza funzionale	CFO o <i>internal audit</i>	CEO o DG
<i>C. Sustainability manager</i>		
Focalizzazione	Rendicontazione Compliance e standards	Definizione delle priorità strategiche socio-ambientali Realizzazione di «progetti di punta»
Collaborazione con altre funzioni	Limitata alla rendicontazione	Estesa e frequente
Interazione con il top management	Saltuaria	Continuativa

La governance della sostenibilità

All'interno di questo paragrafo vengono messe in evidenza le differenti configurazioni che possono assumere a seconda del *purpose* aziendale le macro-variabili della governance della sostenibilità.

A. Le forme di governo

Per analizzare la «governance della sostenibilità» in prima battuta è utile prendere in rassegna le specifiche forme di governo della sostenibilità che possono essere adottate dalle imprese. Pur non essendo disponibile a oggi una classificazione universalmente valida, è possibile evidenziare le forme di governo comunemente adottate da molte imprese a livello globale, soprattutto di grandi dimensioni e/o quotate. La classificazione delle forme di governance adottata dall'Osservatorio (Minciullo, 2019) è riassunta nella Figura 2.

Figura 2. Le forme di governance della sostenibilità



In base a tale classificazione, le aziende possono decidere di non coinvolgere il C.d.A., delegando la gestione dei temi della sostenibilità a livello manageriale, come vedremo in seguito. Si ha poi la forma della «Supervisione del C.d.A.», che prevede che il C.d.A. sovrintenda in forma collegiale alle tematiche di sostenibilità, ma senza un'indicazione specifica dell'oggetto di tale supervisione. Un coinvolgimento più intenso del C.d.A. si verifica, invece, quando la sostenibilità viene gestita dai comitati endo-consiliari. Secondo la forma denominata «Comitato con altra delega» un comitato preesistente con deleghe già in essere (per esempio, Comitato Controllo e Rischi) si occupa delle tematiche di sostenibilità

solo per gli aspetti attinenti alle stesse deleghe. Si può parlare di «Comitato di sostenibilità» quando la delega alle tematiche di sostenibilità viene formalmente attribuita a un comitato apposito, la cui denominazione fa esplicito riferimento alla sostenibilità. In questo caso il comitato può occuparsi esclusivamente di sostenibilità o associare anche altre deleghe. Le forme di governance variano in base al *purpose*, in quanto le aziende che interpretano la sostenibilità come un rischio da gestire e monitorare prediligono assegnare i temi socio-ambientali a una generica supervisione del C.d.A. oppure delegarli a un comitato esistente (solitamente il Comitato Controllo e Rischi). Se, al contrario, i vertici percepiscono la sostenibilità come un'opportunità di sviluppo per l'impresa, la forma di governo preferita sarà quella che prevede la creazione all'interno del C.d.A. di un comitato con deleghe specifiche alla sostenibilità. La presenza di un comitato dedicato fa sì che vi sia in C.d.A. un gruppo ristretto di persone la cui attenzione è riposta specificamente sui temi sociali e ambientali. Un approccio mirato offre una visione completa su tutti i temi, aprendo molteplici opportunità di integrazione della sostenibilità nelle diverse aree della catena del valore aziendale. Ciò è dimostrato dalla crescita dei comitati endo-consiliari che associano le deleghe in tema di sostenibilità a quelle relative agli scenari e alla pianificazione strategica (es. Comitato Strategia e Sostenibilità, Comitato Scenari e Sostenibilità). Le diverse forme di governo della sostenibilità fin qui descritte non sono sempre alternative. Un numero crescente di aziende, infatti, associa oggi diverse forme di governo, ripartendo le deleghe sulla sostenibilità tra due comitati endo-consiliari (es. Comitato Controllo e Rischi e Comitato Strategia e Sostenibilità) o a un comitato endo-consiliare supportato da una task force manageriale.

B. Le competenze del vertice

La presenza in C.d.A. di consiglieri con competenze ed esperienze in tema di sostenibilità è un aspetto cruciale per governare in modo efficace gli aspetti sociali e ambientali legati al business. Ad oggi non esistono definizioni univoche e generalizzabili delle «competenze di sostenibilità», ma dalle ricerche condotte finora sono emersi alcuni fattori che le aziende prediligono per riconoscere tali competenze di sostenibilità. Questi fattori includono l'esperienza professionale sviluppata attorno ai temi di sostenibilità, la formazione specifica su temi socio-ambientali, le competenze tecnico-scientifiche e le esperienze in settori legati allo sviluppo sostenibile. Tali competenze vengono acquisite, diffuse e sviluppate dalle aziende in modo diverso a seconda del *purpose* stabilito dal vertice aziendale. Nelle aziende in cui il vertice aziendale considera la sostenibilità come un rischio da gestire e monitorare, tipicamente si osserva una limitata diffusione delle competenze di sostenibilità tra i membri del board, e l'introduzione di tali competenze, se avviene, è incidentale e non pienamente consapevole. Possono

essere, infatti, presenti in C.d.A. esponenti che hanno in precedenza avuto modo di occuparsi di questioni legate alla sostenibilità, ma in modo temporaneo o indiretto, e che hanno principalmente competenze in altri ambiti, quali per esempio la gestione dei rischi. Inoltre, poiché la prevalente attenzione è attorno ai rischi, in queste aziende le iniziative di *induction* per integrare le competenze di sostenibilità sono eventi sporadici e non strutturati. Viceversa, nelle aziende in cui il vertice considera la sostenibilità una leva competitiva c'è una maggiore consapevolezza dell'importanza degli aspetti socio-ambientali per il successo strategico dell'impresa e, di conseguenza, dell'esigenza di integrare nello *skill mix* di competenze del C.d.A. anche competenze di sostenibilità. Tipicamente tali aziende introducono nei processi di selezione dei membri del C.d.A. criteri connessi alle competenze sociali e ambientali. Coerentemente, in queste aziende, sono presenti più consiglieri con competenze di sostenibilità (almeno due o tre in media) e sono previsti programmi di *induction* periodici. Tali programmi di *induction* vengono offerti sin dall'insediamento del C.d.A., per uniformare le conoscenze di base in tema di sostenibilità tra tutti i consiglieri e consentire loro di familiarizzare in tempi rapidi con le tematiche di sostenibilità emergenti.

C. Il dialogo con gli stakeholder

Un'altra componente del sistema di governance di sostenibilità è il dialogo con gli stakeholder, espressione del modo in cui un'azienda considera le attese di tutti i soggetti coinvolti nelle proprie attività e del modo in cui sceglie di relazionarsi con essi. Tale dialogo è cruciale per identificare, comprendere e integrare a pieno le esigenze dei diversi interlocutori con cui l'azienda si interfaccia. Il *purpose* stabilito nei confronti della sostenibilità influenza anche le modalità di dialogo. I vertici aziendali che considerano la sostenibilità come un rischio da gestire e monitorare si dedicano solo alle attività di ascolto, al fine di comprendere le priorità di rendicontazione, le aspettative emergenti ed eventuali elementi di insoddisfazione degli stakeholder primari. Gli strumenti di dialogo adottati a tale scopo più di frequente sono le interviste e i questionari. I vertici aziendali che considerano la sostenibilità come leva competitiva sono invece soliti realizzare non solo attività di ascolto, ma anche di dialogo e co-creazione. Queste iniziative vengono attivate coinvolgendo non solo gli stakeholder primari ma anche quelli secondari, allo scopo di identificare le priorità strategiche condivise tra azienda e stakeholder e per sviluppare nuove opportunità di creazione di valore e di innovazione. In questo caso gli strumenti per lo più adottati dalle aziende sono i workshop e i focus group, che facilitano lo scambio di idee e punti di vista.

D. Il sistema di incentivazione

L'ultimo elemento caratterizzante la governance della sostenibilità è costituito dagli schemi di incentivazione che legano parte della componente variabile della remunerazione dei vertici aziendali al raggiungimento di determinati obiettivi socio-ambientali. Questo strumento permette di allineare gli interessi di C.d.A. e A.D. a quelli dell'impresa e dei suoi stakeholder. Gli schemi di incentivazione, come già visto per gli altri elementi, variano in base al *purpose*. Le aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da monitorare e gestire implementano schemi di incentivazione legati prevalentemente a indicatori di natura economico-finanziaria. Se presenti, gli obiettivi di sostenibilità non vengono esplicitati quantitativamente, ma solo a livello qualitativo, hanno un orizzonte di breve termine e un peso relativo decisamente inferiore rispetto agli obiettivi economico-finanziari. Le aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva, invece, inseriscono più frequentemente negli schemi di incentivazione obiettivi sociali e ambientali, cercando un bilanciamento con gli obiettivi di natura finanziaria. Inoltre, dal momento che la creazione di valore attraverso la sostenibilità richiede intrinsecamente una prospettiva di medio-lungo periodo, tali aziende prediligono schemi di incentivazione aventi una prospettiva temporale di medio-lungo termine, e sono solite indicare parametri quantitativi ben definiti, misurabili e verificabili, con un peso medio o moderato.

Le politiche di sostenibilità aziendali

Le politiche di sostenibilità sono il risultato del processo decisionale del vertice aziendale in merito ai temi socio-ambientali. Tali politiche variano in modo significativo in base a come il *purpose* aziendale considera la sostenibilità. Nelle aziende in cui la sostenibilità viene percepita come un rischio da gestire le politiche di sostenibilità cercano di anticipare l'evoluzione degli scenari futuri e gli impatti delle principali tendenze sociali, ambientali ed economiche, stabilendo obiettivi e procedure *risk-based*. Tipicamente tali aziende avviano politiche e pratiche di sostenibilità orientate principalmente alla *compliance*, oppure si ispirano alle azioni messe in atto dai competitor, anche se questo approccio consente di creare valore per l'azienda in modo limitato. Le aziende che invece considerano la sostenibilità come leva competitiva definiscono politiche e piani di sostenibilità coerenti con il piano strategico, finalizzate ad armonizzare gli obiettivi di competitività ed economicità con quelli di sostenibilità. In questi casi le aziende non si limitano a imitare le politiche e pratiche socio-ambientali tipiche del settore in cui operano, ma sono impegnate nell'ideazione e realizzazione di piani di sostenibilità fortemente integrati con il core business dell'azienda e in grado di creare valore in misura rilevante.

Il management della sostenibilità

All'interno di questo paragrafo approfondiamo il livello «management della sostenibilità», descrivendo le tre variabili ad esso associate: (a) il comitato manageriale di sostenibilità; (b) la funzione organizzativa dedicata alla sostenibilità; (c) il sustainability manager. Anche in questo caso vengono messe in evidenza le possibili configurazioni che tali elementi possono assumere a seconda del *purpose* stabilito dal vertice aziendale in riferimento alla sostenibilità.

A. Il comitato manageriale

Il comitato manageriale di sostenibilità, altrimenti detto «task force di sostenibilità», è un comitato inter-funzionale che riunisce i manager di diverse aree funzionali allo scopo di coordinare le attività di sostenibilità che coinvolgono più funzioni aziendali e gestirne le implicazioni. Nelle aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da gestire, la presenza di tale struttura organizzativa non è molto frequente. Se presente, il comitato non vede la presenza dell'A.D. né di membri del C.d.A., ma solo di responsabili di funzione e/o divisione, e si riunisce sporadicamente. In questi casi il comitato valuta a posteriori i risultati derivanti dalle politiche di sostenibilità realizzate, in un'ottica di monitoraggio rispetto agli obiettivi fissati dai vertici. Viceversa, nelle aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva il comitato manageriale di sostenibilità è presente molto di frequente e vede spesso al suo interno la presenza dell'A.D. e di altri esponenti del top management. In questo caso il comitato si riunisce frequentemente (anche una volta al mese), e non svolge soltanto una valutazione *ex post* delle iniziative di sostenibilità realizzate dall'azienda ma anche una valutazione *ex ante*, selezionando i progetti di sostenibilità più promettenti a seconda dei risultati attesi, offrendo pareri ai vertici aziendali e gestendo il coordinamento delle attività tra le diverse funzioni.

B. La funzione organizzativa

La funzione organizzativa dedicata alla sostenibilità viene appositamente costituita per realizzare le attività legate ai temi di sostenibilità, solitamente sotto la guida del sustainability manager. Nelle aziende che considerano la sostenibilità un rischio da gestire, in linea con quanto precedentemente detto, questa funzione svolge prevalentemente attività di rendicontazione e di risposta alle richieste esterne. In queste aziende la funzione si compone di un numero relativamente esiguo di collaboratori aziendali e riporta al CFO o alla funzione *internal audit*. Viceversa, nelle aziende che considerano la sostenibilità una leva competitiva, l'unità organizzativa di sostenibilità pianifica, coordina e realizza molteplici iniziative di sostenibilità (rendicontazione, attuazione progetti e iniziative, comunicazione) e alla luce delle tendenze identificate come emergenti assume spesso

un ruolo propositivo nei confronti del vertice aziendale, identificando nuovi trend di innovazione. Inoltre, si compone di un ampio numero di collaboratori ed è spesso alle dirette dipendenze dell'A.D. o del D.G.

C. Il sustainability manager

Il sustainability manager è la figura preposta alla realizzazione e gestione delle iniziative di sostenibilità, nonché al coordinamento con i vertici aziendali e con le altre funzioni aziendali. Anche in questo caso il *purpose* stabilito dai vertici aziendali nei confronti della sostenibilità implica differenze sostanziali in termini di attività svolte dai sustainability manager. I sustainability manager che operano presso aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da monitorare e gestire solitamente dedicano la maggior parte del proprio tempo alle attività di rendicontazione e compliance, non interagiscono con il C.d.A. e hanno modo di interagire con l'A.D. poco frequentemente. Inoltre, l'interazione con le altre funzioni aziendali ha luogo solamente per esigenze relative alle attività di rendicontazione interna ed esterna. I sustainability manager che, invece, operano presso aziende che considerano la sostenibilità una leva competitiva sono impegnati non solo nelle attività di rendicontazione ma anche nella definizione e realizzazione di progetti e iniziative, spesso con valore strategico. In questo caso i sustainability manager interagiscono frequentemente con i comitati endo-consiliari e con l'A.D., allo scopo di supportarli nella definizione delle priorità strategiche socio-ambientali dell'azienda, fornendo informazioni e pareri, e collaborano con le altre funzioni in modo continuativo e su molteplici iniziative.

La creazione di valore e i sistemi di governance e gestione della sostenibilità

Nel descrivere i diversi elementi che caratterizzano la governance e la gestione della sostenibilità è emerso il ruolo decisivo del *purpose* stabilito dal vertice aziendale. Allo stesso tempo, considerare la sostenibilità come una leva competitiva è sicuramente condizione necessaria ma non sufficiente per creare valore. Come emerso in occasione dell'Osservatorio, la creazione di valore si ha nel momento in cui coloro che si occupano di governance lavorano in concerto con coloro che si occupano di gestire quotidianamente la sostenibilità. Nello specifico, le aziende che, oltre ad avere un comitato endo-consiliare di sostenibilità e un sistema di incentivazione legato a obiettivi di sostenibilità, hanno anche incluso la sostenibilità nello *skill mix* ottimale dei consiglieri e hanno dato vita a una task force manageriale di sostenibilità possono aspirare a migliori performance. Pertanto, per far sì che le strategie e le politiche di sostenibilità realizzate dalle aziende siano veramente efficaci risulta opportuno integrare gli aspetti sociali e ambientali non solo nel sistema di governance aziendale ma anche nella

gestione, ed è necessario anche che tali sistemi lavorino in concerto. Immaginando di paragonare le performance aziendali a una sinfonia musicale, questa sarà più godibile se eseguita in concerto dall'intera orchestra (rappresentata dall'azienda nelle sue diverse componenti di governo e organizzazione) sotto la direzione di un Maestro competente e motivato (rappresentato dai vertici aziendali). L'assolo di un solo strumento (rappresentato, per esempio, dalla sola unità organizzativa) è sicuramente godibile e di valore, ma offre una lettura parziale della partitura. Le politiche di sostenibilità, per essere efficaci, non devono essere definite solo a livello gestionale, ma devono essere coordinate e monitorate dai vertici aziendali, che devono a loro volta avere compiti chiari, obiettivi definiti e competenze per raggiungerli. In sostanza, la gestione degli aspetti sociali e ambientali non può prescindere dalla governance, la quale dovrà far convergere verso la stessa direzione tutte le politiche aziendali, creando fra loro armonia. In un modello integrato, l'introduzione di un comitato endo-consiliare di sostenibilità consentirà ai vertici aziendali di svolgere il ruolo di direttore d'orchestra, fornendo indicazioni per l'integrazione della sostenibilità nei piani strategici. Il comitato, per incidere veramente sulle performance aziendali, dovrà costituirsi all'interno di un C.d.A. con competenze di sostenibilità e interagire frequentemente con le diverse figure e strutture manageriali preposte alla realizzazione delle politiche di sostenibilità, quali il comitato manageriale di sostenibilità, il sustainability manager e la funzione organizzativa *ad hoc*. Il punto di vista fin qui descritto sarà approfondito nei capitoli a seguire, in cui i dati delle ricerche empiriche andranno a corroborare le riflessioni sugli aspetti più importanti del modello.