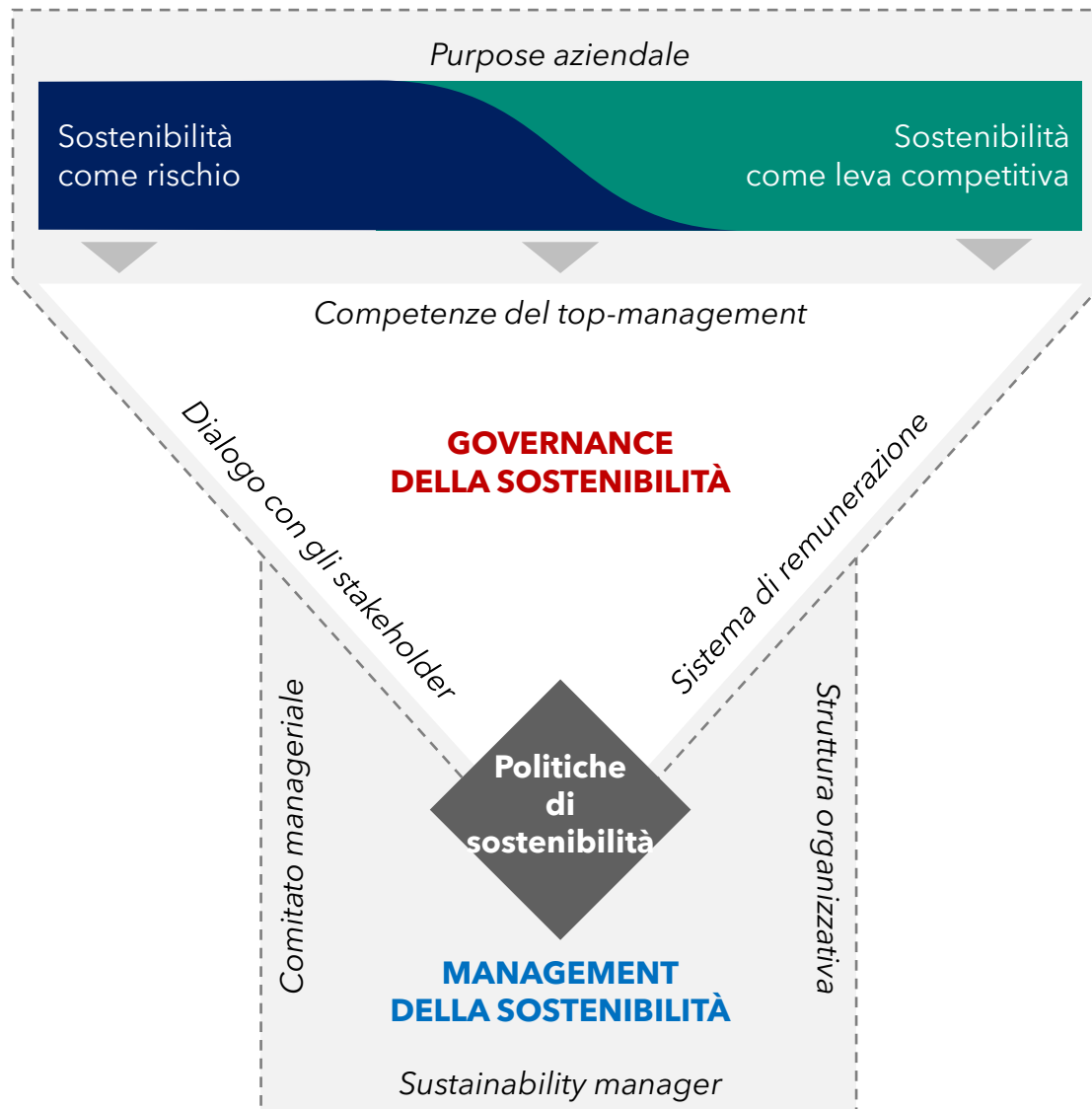


# LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ: ESPERIENZE E SFIDE IN ATTO

***Un modello di  
governance e gestione  
della sostenibilità***

***A cura di Marco Minciullo, Maria Cristina Zaccone, Matteo Pedrini***

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità



# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*

Sostenibilità  
come rischio

Sostenibilità  
come leva competitiva

- Sostenibilità intesa come insieme di rischi socio-ambientali da monitorare e gestire nel corso del tempo
- L'obiettivo principale è a ridurre la probabilità di accadimento di un determinato evento negativo

- Sostenibilità intesa come un'opportunità competitiva da integrare nelle strategie dell'impresa
- L'obiettivo principale è creare valore condiviso, facendo leva sui temi percepiti come rilevanti non solo dall'azienda ma anche da tutti gli stakeholder

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*

Sostenibilità  
come rischio

Sostenibilità  
come leva competitiva



## Forme di governance

Supervisione del C.d.A. o  
delega al Comitato Controllo  
e Rischi

Delega a un Comitato  
di 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 modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



Sostenibilità  
come rischio

Sostenibilità  
come leva competitiva



## **Competenze del vertice**

*Acquisizione*

Incidentale

Consapevole

*Diffusione*

Limitata

Estesa

*Sviluppo*

Sporadici

Frequenti

*(programmi di  
induction)*

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

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



## **Dialogo con stakeholder**

*Focalizzazione*

Ascolto

Dialogo e co-creazione

*Perimetro*

Stakeholder principali

Stakeholder principali  
Stakeholder secondari

*Tematiche*

Priorità di rendicontazione  
Elementi di insoddisfazione  
Aspettative emergenti

Priorità strategiche  
Nuove opportunità  
Possibilità di innovazione

*Esempi di strumenti*

Interviste  
Questionari

Focus group  
Workshops

I vertici aziendali che considerano la sostenibilità come leva competitiva sono invece soliti realizzare attività di dialogo e co-creazione

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



Sostenibilità  
come rischio

Sostenibilità  
come leva competitiva

## **Sistema di incentivazione**

*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

Le aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva inseriscono negli schemi di incentivazione obiettivi sociali e ambientali

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



## **Politiche di sostenibilità**

*Focalizzazione*

Procedure risk-based

Opportunità di crescita

*Approccio*

Benchmarking

Ideazione

*Nesso con la creazione di valore*

Limitato

Rilevante

Le aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva definiscono politiche e piani di sostenibilità coerenti con il piano strategico



# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



## **Comitato manageriale**

*Focalizzazione*

Valutazione ex post

Valutazione ex ante ed ex post

*Coinvolgimento o del top management*

Nessuno

A.D. o altri top manager

*Frequenza degli incontri*

Sporadica

Intensa

Nelle aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva il comitato manageriale vede al suo interno la presenza dell'A.D. e di altri esponenti del top management

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



Sostenibilità  
come rischio

Sostenibilità  
come leva competitiva

## **Funzione organizzativa**

*Focalizzazione*

Raccolta dati e  
rendicontazione  
Risposta alle richieste esterne

Pianificazione e  
coordinamento  
Identificazione trend di  
innovazione

*Dimensione*

Ridotta

Ampia

*Dipendenza  
funzionale*

CFO o internal audit

CEO o DG

Nelle aziende che considerano la sostenibilità un rischio da gestire, la funzione organizzativa svolge prevalentemente attività di rendicontazione e di risposta alle richieste esterne

# Un modello di governance e gestione della sostenibilità

*Purpose aziendale*



Sostenibilità  
come rischio

Sostenibilità  
come leva competitiva

## **Sustainability manager**

*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 top  
management*

Saltuaria

Continuativa

I sustainability manager che operano presso aziende che considerano la sostenibilità una leva competitiva interagiscono molto spesso con l'A.D.



**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

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