

# LA TRASFORMAZIONE PARTE DELLA GOVERNANCE

a cura della redazione

*Lanciato ufficialmente lo scorso luglio, il position paper “[La Governance Trasformativa come driver di condotta responsabile per un business più etico, prospero e sostenibile](#)”, mostra come le imprese italiane aderenti all’UN Global Compact stiano interpretando e implementando l’integrazione della sostenibilità all’interno dei meccanismi della propria governance. Il Paper è stato prodotto con il supporto allargato di 54 imprese ed integra 20 case history aziendali sul tema e abbiamo chiesto a Daniela Bernacchi, Executive Director at UN Global Compact Network Italy, di raccontarne gli aspetti principali che lo compongono.*

**Governance trasformativa: che cosa si intende e come si collega agli obiettivi dell’Agenda 2030 e in particolare al Goal 16?**

La crescente attenzione da parte del settore privato nei confronti della sostenibilità, considerata sempre più decisiva per la competitività del business, rende necessaria la sua integrazione al livello di corporate governance. Inoltre, l’introduzione di obblighi di rendicontazione

in materia di sostenibilità, così come le modifiche apportate a gennaio 2020 al Codice italiano di Corporate Governance per le società quotate, hanno determinato un’accelerazione dell’impegno delle imprese italiane per l’integrazione delle tematiche ambientali e sociali all’interno della governance.

È in questo contesto, che l’UN Global Compact ha introdotto il concetto di governance trasformativa, chiedendo alle aziende di essere sempre più ambiziose nella messa in pratica di azioni concrete verso il raggiungimento degli Obiettivi dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Proponendo un approccio più olistico alla governance, la governance trasformativa considera la sostenibilità come fattore di accelerazione, sia al livello interno – orientando il purpose aziendale in ottica di pianificazione strategica e allineamento dei processi – sia al livello esterno, coinvolgendo gli stakeholder classici (fornitori, clienti/ consumatori, settore finanziario) e allargando lo spettro anche agli attori dell’ecosistema nel quale l’azienda opera (istituzioni, terzo settore).



**Daniela Bernacchi**  
Executive Director  
UN Global Compact  
Network Italy

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.

L'approccio e i principi della governance trasformativa si collegano in particolar modo all'SDG 16 – uno dei Global Goal più rilevanti per il settore privato – che prevede azioni per promuovere la pace e una società inclusiva, puntando a uno sviluppo sostenibile. Pace, giustizia e istituzioni forti, infatti, sono in primo luogo elementi fondamentali che consentono ai Governi, alla società civile e alle imprese di concentrarsi sugli altri SDGs: quando questi fattori vengono garantiti e attuati, i progressi verso il raggiungimento degli altri Obiettivi vengono accelerati.

In secondo luogo, sono essenziali per creare condizioni prospere e sostenibili per il business e gli investimenti: quando queste variabili funzionano, le imprese e gli investitori possono stimolare l'innovazione e lo sviluppo, generare posti di lavoro e benessere economico, ridurre la povertà e ampliare le opportunità.

Proprio per far comprendere alle imprese come i target del Goal 16 impattano sul business e come le aziende possono avere un impatto su questi target attraverso le proprie azioni, il Global Compact delle Nazioni Unite ha elaborato l'"SDG 16 Business Framework", uno strumento pratico.

L'SDG 16 merita, inoltre, un'attenzione particolare anche all'interno del reporting aziendale: come testimoniato anche dalla recente produzione normativa al livello europeo, l'importanza della rendicontazione è ormai ampiamente riconosciuta, per generare e rendere disponibili agli stakeholder le informazioni necessarie a comprendere e mitigare i rischi e cogliere le opportunità, nonché come esercizio di trasparenza e affidabilità verso l'interno e l'esterno dell'azienda.

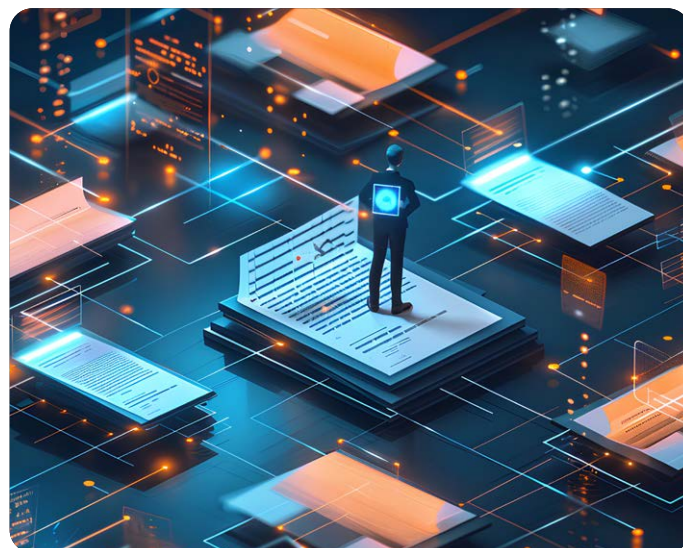
## **2) Quale vantaggio competitivo offre la governance trasformativa rispetto ad una gestione tradizionale e come cambia il concetto stesso di leadership aziendale?**

L'approccio della governance trasformativa modifica la concezione tradizionale di corporate governance, conferendole una struttura più articolata. All'interno di questo approccio, alle imprese è richiesto in modo specifico di guardare oltre il proprio perimetro interno e concentrarsi sulla loro capacità di farsi promotori del cam-

biamento nella società e nell'ecosistema esterno: in questo modo, la sostenibilità supera la logica della gestione dei rischi e abbraccia pienamente il concetto di creazione del valore, offrendo un vantaggio competitivo rispetto a una gestione tradizionale.

La governance trasformativa diventa quell'elemento chiave per dare all'azienda una spinta ulteriore verso l'integrazione della sostenibilità nelle strategie di business e per orientare il purpose aziendale: quest'ultimo rappresenta la ragion d'essere di un'organizzazione, l'insieme dei valori, degli obiettivi, delle modalità organizzative e operative per raggiungerli e delle idee e visioni che costituiscono la vera identità di una azienda.

Ed è dalla ragion d'essere dell'organizzazione, insieme alla valutazione dei rischi e delle opportunità, che deriva il ruolo attribuito agli aspetti ambientali e sociali, nonché il modello di corporate governance e le modalità di gestione della sostenibilità. La sostenibilità, dunque, intesa dal vertice aziendale come leva di competitività e resilienza nel lungo periodo del business, è parte integrante delle strategie di impresa e definisce piani e politiche per creare valore condiviso, che tengano conto anche delle aspettative degli stakeholder.



In questo contesto, il concetto stesso di leadership aziendale cambia, nella misura in cui gli organi di leadership e il management esecutivo devono essere promotori in prima persona di un approccio integrato orientato alla sostenibilità: la visione è quella di una leadership etica basata su una "buona governance" che trovi fondamento nei principi di credibilità, efficacia e trasparenza verso i propri shareholders e stakeholders e che sia definita in conformità agli standard nazionali e internazionali.

Si tratta di applicare nelle aziende quel modello che nella letteratura organizzativa ha preso il nome di leadership trasformativa: un approccio volto a creare un ambiente in cui i membri dell'organizzazione si sentano motivati a raggiungere, nell'ambito di un impegno collettivo, gli obiettivi individuali, insieme a quelli comuni – ispirati, stimolati e incentivati da un vertice orientato a creare una squadra forte e capace di ottenere risultati a lungo termine.

### **3) Quali strumenti e step sono necessari per implementarla con successo e quali sono le principali difficoltà che le aziende incontrano nell'attuare questa trasformazione?**

L'integrazione della sostenibilità nella corporate governance prevede l'identificazione di organi e responsabilità preposte, la diffusione di competenze dedicate e la definizione di processi che creino le condizioni necessarie all'azienda per poter misurare e gestire i propri impatti sociali e ambientali, analizzando i rischi e le opportunità connesse, definendo obiettivi, allineando i processi decisionali e creando valore nel lungo termine per tutti gli stakeholder.

Più in dettaglio, la governance trasformativa ruota intorno ad alcuni punti fermi, fra i quali: il coinvolgimento e l'ingaggio dei vertici (CdA) sulle strategie di sostenibilità; la costruzione di una cultura interna di sostenibilità, che pervada trasversalmente tutte le funzioni e tutti i livelli; la



Global Compact  
Network Italia



## POSITION PAPER

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

presenza di competenze sulla sostenibilità, sia all'interno dei CdA e dei Comitati aziendali (con momenti di induction ad hoc e periodici) – fino ad arrivare al middle management e ai dipendenti tutti – sia per quanto riguarda gli stakeholder esterni (catene di fornitura e del valore e partners), allineandoli al purpose dell'organizzazione.

Nell'approccio della governance trasformativa, il CdA è uno dei protagonisti al centro della governance aziendale e deve essere agente di cambiamento: i membri del CdA devono essere eterogenei, preparati, attivi, impegnati e devono anche riuscire a conciliare – attraverso un buon bilanciamento di poteri e competenze – le diversità che sono proprie della governance trasformativa, e in particolare di tutti gli stakeholder. Queste

diversità sono certamente una difficoltà e una sfida, nel breve termine, ma rappresentano un elemento di forza e valore nel lungo termine sia per l'azienda che per la società.

Oltre alla presenza delle competenze di sostenibilità nel vertice, è importante però far acquisire e sviluppare competenze adeguate anche in tutti coloro che sono chiamati a supportare il processo di diffusione della cultura della sostenibilità all'interno dell'impresa e la sua implementazione efficace. La sostenibilità penetra, infatti, nelle imprese al 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.

## O IMPRESE

# TRANSFORMATIVA A BUSINESS SOSTENIBILE



#### 4) Nella sua doppia dimensione interna ed esterna, quali sono gli attori chiave coinvolti in ciascuna e come si bilanciano le aspettative degli stakeholder interni con quelle degli stakeholder esterni?

Il concetto di governance trasformativa può trovare applicazione all'interno e all'esterno del perimetro aziendale.

È, infatti, fondamentale per le imprese adottare una governance adeguata, che diffonda la sostenibilità nella dimensione interna, così come in quella esterna, creando i presupposti per generare un impatto significativo sulla società e rispondendo a quelli che sono gli interessi degli stakeholder, nella prospettiva evidenziata nei paragrafi precedenti. Al livello interno, è importante agire sui valori

e la cultura; sulla formazione e l'engagement dei dipendenti; sull'elaborazione di strategie, politiche e processi in linea con la sostenibilità (inclusi programmi di etica e compliance); sulle disposizioni contrattuali, sulla due diligence e sui meccanismi di segnalazione e reclamo; sui sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi; sulla rendicontazione.

Di fatto l'intera organizzazione e tutte le funzioni aziendali sono chiamate in causa per gestire al meglio i processi di trasformazione, nella prospettiva di una crescente sostenibilità.

Al livello esterno, invece, le azioni che le imprese possono intraprendere riguardano l'engagement degli stakeholder (inclusi i fornitori, i clienti/consumatori, le comunità locali, la società civile, gli in-

vestitori); le attività di capacity building; la costruzione di partnership multistakeholder e la partecipazione ad azioni collettive; l'avvio di iniziative di advocacy e lobbying, per promuovere quadri regolatori e tassonomie omogenei che agevolino il business e al contempo garantiscano trasparenza e accountability tramite indicatori condivisi; il supporto ai Governi nel monitoraggio e nel reporting rispetto al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

La dimensione esterna è fondamentale per le imprese perché permette di generare impatto positivo, grazie all'implementazione delle strategie e degli obiettivi di sostenibilità, ed è indispensabile che l'interazione tra l'ambito esterno e quello interno venga regolamentata attraverso la governance.

#### 5) Su quali processi aziendali influisce maggiormente e, in particolare, sulla funzione procurement?

La funzione procurement è una delle più coinvolte nell'applicazione del concetto di governance trasformativa.

L'engagement attivo dei fornitori è un elemento chiave della strategia di sostenibilità delle aziende, sia per generare un allineamento degli stessi rispetto agli obiettivi strategici e ai valori dell'impresa, sia per garantire approvvigionamenti solidi basati su fornitori affidabili e durature.

Il dialogo con gli stakeholder è un elemento imprescindibile per identificare, comprendere e integrare le esigenze degli attori coi quali l'azienda si interfaccia; in un approccio trasformativo, il dialogo con gli stakeholder è interconnesso e assume la forma della co-creazione, coinvolgendo non solo quelli primari ma anche quelli secondari, allo scopo di identificare le priorità strategiche condivise tra azienda e stakeholder e sviluppare nuove opportunità di creazione di valore e di innovazione.



L'engagement parte dalla condivisione con i fornitori di documenti chiave, quali il Codice Etico e il Codice di Condotta, con la richiesta di rispettarli e farli propri. La dimensione delle filiere è sicuramente fonte di complessità qualora queste siano localizzate in Paesi nei quali le normative nazionali e regionali non coincidono con quelle europee. In questi contesti, infatti, se da un lato permane la necessità di collaborare con i fornitori e le comunità locali – dai quali le forniture dipendono – dall'altro richiedere l'adesione al Codice di Condotta risulta difficile a causa della percezione critica di alcuni temi, quelli ad esempio riguardanti alcuni diritti umani e del lavoro o addirittura del fatto che il rispetto di questi diritti andrebbe contro la legge locale. Il livello tipicamente di governance delle regole, a volte si scontra con il rischio che queste regole non vengano recepite o che vengano addirittura rigettate: la sfida è conciliare logiche concrete e operative di business con soluzioni in linea con i principi e valori di impresa.

Il tema del coinvolgimento dei fornitori passa, quindi, dalla cultura e dalla trasmissione di valori. Un approccio pragmatico ed efficace che le aziende propongono e attuano è quello di inserirsi in questi contesti costruendo relazioni

anche con le autorità locali e con realtà autorevoli del territorio (come il terzo settore), che possono fungere da alleati per promuovere la percezione dell'azienda in chiave interlocutoria e non di imposizione. Inoltre, un'altra strategia efficace, è quella di veicolare alcuni concetti, come ad esempio il contrasto al lavoro minorile e la promozione della parità di genere, partendo da percorsi di formazione operativa sul campo focalizzati sul trasferimento di competenze tecniche legate alla mansione di riferimento. Agire secondo una logica di business potrebbe essere l'elemento funzionale per creare consapevolezza e ingaggio nei fornitori, partendo da regole semplici e riconoscendo la necessità di costruire relazioni che richiedono tempo e sforzi reciproci continui.

### **6) Quali sono i nuovi modelli di business che emergono?**

Come UNGCN Italia, ci confrontiamo costantemente con aziende guidate da una leadership sempre più sensibile, consapevole e impegnata sui temi della sostenibilità. Lavorando sulle tre dimensioni della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, e tenendo sempre come riferimento il principio DNSH (Do

No Significant Harm) nei propri impatti sulle comunità, promuoviamo quotidianamente un coinvolgimento sempre più attivo sui temi dello sviluppo sostenibile da parte dei massimi vertici aziendali. Senza questa attivazione, è difficile – se non impossibile – immaginare un avanzamento ambizioso ed efficace lungo il percorso tracciato dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

L'azienda del XXI secolo è impegnata ai vertici per lo sviluppo sostenibile e agisce sempre meno come attore isolato, anche nell'ottica di avanzamento dei Global Goals.

Le aziende sostenibili oggi agiscono come elementi di una rete, mettendo a disposizione e in condivisione know-how, risorse finanziarie, tecnologiche e infrastrutturali per sostenere l'approccio ambizioso e innovativo alla "giusta transizione" verso un modo prospero, equo, inclusivo ed in armonia con la Natura; arricchendosi, a loro volta, dell'esperienza sul campo, e quindi della posizione "di prossimità", che le organizzazioni stakeholder garantiscono rispetto a diversi ambiti dello sviluppo sostenibile (sia in ambito sociale, che ambientale).