



GOVERNANCE ESG: LE SEI MODALITÀ A DISPOSIZIONE DEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE PER GUIDARE LA TRANSIZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ

I consigli pratici degli esperti

**CORPORATE GOVERNANCE
GIUGNO 2024**



INTRODUZIONE

del Professor Mervyn King SC

Accountancy Europe in collaborazione con *Chapter Zero Brussels*, ECIIA e ecoDa ha pubblicato un documento che indica ai Consigli di amministrazione sei diverse modalità per guidare la transizione verso la sostenibilità nelle rispettive imprese. Questa pubblicazione arriva in un momento cruciale.

All'inizio del XXI secolo gli studi mostravano come le risorse naturali fossero utilizzate dall'uomo ad un ritmo più rapido rispetto al loro potere rigenerativo, rischiando così di compromettere inesorabilmente il futuro del pianeta Terra.

Questa consapevolezza ha avuto un impatto sulla capitalizzazione di mercato delle società sulle grandi borse del mondo. La ricerca ha mostrato, per esempio, che sul S&P 500 solo il 20% della capitalizzazione di mercato delle società quotate comprese in quell'indice di borsa era espresso in termini di elementi di un bilancio. Da cosa era costituita la parte restante del valore nella mente dell'investitore?

Per tutto il XX secolo i dirigenti d'azienda hanno guidato le società di capitali adottando il principio della supremazia dell'azionista.

L'aumento dei profitti, del prezzo delle azioni e dei dividendi erano i segni distintivi del successo. Ma molte di queste aziende considerate di successo avevano incrementato i propri profitti a discapito della società e dell'ambiente. Uno scenario chiaramente non sostenibile.

In qualità di Presidente della Commissione delle Nazioni Unite su Governance e Vigilanza, ho incontrato i leader dell'*International Federation of Accountants* (IFAC), e siamo giunti a concludere che: l'informativa finanziaria era fondamentale ma non sufficiente, da sola, ad assolvere all'obbligo di rendicontazione; una relazione sulla sostenibilità era diventata fondamentale, ma senza il bilancio non era chiaramente sufficiente ad assolvere all'obbligo di rendicontazione; rendicontare sui fattori finanziari e sui fattori di sostenibilità o ESG per vie separate era ormai un qualcosa di avulso dalla realtà, poiché operativamente tali fattori si integrano quotidianamente tra loro.

Ciò ha portato ad istituire l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) e all'emissione di relazioni integrate per mostrare in che modo gli aspetti finanziari e non finanziari siano integrati tra loro e come il valore venga creato, preservato o intaccato.

Le istituzioni di livello globale, quali la *IFRS Foundation* hanno istituito l'*International*

Sustainability Standards Board (ISSB) come associazione sorella dell'*International Accounting Standards Board* (IASB). L'ISSB ha già pubblicato due principi: le regole generali del reporting di sostenibilità e il reporting di sostenibilità sui cambiamenti climatici.

Il crack della Lehman Brothers ha impattato virtualmente sui bilanci di tutte le società di capitali e sulle loro performance operative. Ci si è resi conto che la sostenibilità, come una moneta, ha due facce. La *Global Reporting Initiative* (GRI) si era concentrata sui metodi produttivi di un'impresa e di conseguenza sull'impatto che questa aveva sulle tre dimensioni essenziali per lo sviluppo sostenibile, ossia economia, società e ambiente. Di contro, il *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) of America si era concentrato maggiormente su come questi tre elementi critici avessero un impatto sull'impresa. Pertanto si può affermare che i principi della GRI erano *inside out*, mentre quelli del SASB *outside in*.

Dalla breve sintesi appena fatta, si intuisce la complessità del reporting di sostenibilità nel mondo, visto che l'Unione Europea ha da poco emanato i propri principi sulla sostenibilità basati sulla doppia materialità, cioè sia sulla prospettiva *inside out*, sia *outside in*.

Gli standard ISSB si basano sul principio *outside in* ma con un principio di interoperabilità, in modo che l'azienda possa adottare un principio GRI, per esempio, per rendicontare su un aspetto che è significativo.

I grandi standard setter in tutto il mondo ritengono che il reporting di sostenibilità dovrebbe essere reso obbligatorio entro i prossimi due anni. I legislatori nei diversi paesi adotteranno principi differenti. Questo complicherà ulteriormente il reporting di sostenibilità di una holding nell'Unione Europea tenuta a conformarsi al principio della doppia materialità.

Accountancy Europe, Chapter Zero Brussels, ECIIA ed ecoDa hanno capito che il "cosa" rappresenta in questo momento l'obiettivo comune e cioè che dovrebbe esistere una relazione sulla sostenibilità, ma il "come" farlo è un'altra questione.

Le grandi società quotate potranno permettersi di assumere consulenti esterni dai quali acquisire pareri sull'estrazione dei dati richiesti e anche sulle modalità per comunicarli. Le piccole e medie imprese non avranno questo vantaggio.

Servendosi di interviste a professionisti del settore, il documento intende essere una guida rivolta ai Cda delle aziende.

Accountancy Europe ha intervistato diversi professionisti competenti in materia e ne ha registrato i suggerimenti, ottenendo una casistica a cui potersi ispirare nel percorso di transizione verso la sostenibilità.

Gli intervistati hanno chiarito che gli sforzi per redigere una relazione sulla sostenibilità partono da un pensiero collettivo del Cda, che integri la sostenibilità nella strategia, negli obiettivi, nelle attività operative e nella cultura dell'azienda al fine di generare dei cambiamenti di comportamento in tutta l'organizzazione.

Nel documento ci si chiede quali competenze abbia il Cda sui temi ESG. L'azienda ha delle competenze interne nell'ambito della sostenibilità? Un'azienda dovrebbe avere delle competenze sulla sostenibilità all'interno del proprio collegio sindacale? Il documento inoltre afferma correttamente che la sostenibilità dovrebbe essere integrata nel modello di business dell'impresa.

I responsabili della pubblicazione meritano un plauso in quanto con il loro documento hanno dimostrato che è necessario imparare a predisporre una relazione sulla sostenibilità.

Anche la *Good Governance Academy* lo ha riconosciuto e ha avviato una iniziativa, la *ESG Exchange*, la cui idea è quella di pubblicare gratuitamente una serie di libretti che spieghino come un'impresa possa darsi da fare a raccogliere i dati significativi e a predisporre una relazione sulla sostenibilità in base a qualunque principio sia stato adottato dal legislatore in un determinato ordinamento giuridico.

Il documento di *Accountancy Europe* e dei suoi partner si rivelerà quindi estremamente utile nel guidare la transizione verso la sostenibilità che, entro i prossimi due anni, diventerà un elemento imprescindibile a livello globale.

Si sta diffondendo una preoccupazione generalizzata per la crisi climatica, il degrado ambientale e le disuguaglianze sociali, le imprese subiscono sempre più le pressioni da parte dei *regulator* che gli chiedono di ridurre gli impatti su società e ambiente. La sostenibilità offre inoltre alle imprese nuove opportunità di creazione di valore e i Consigli di amministrazione svolgono un ruolo fondamentale nel guidarle in questa transizione.

Nato dalla collaborazione tra Accountancy Europe, Chapter Zero Brussels, ECIIA e ecoDa, il documento offre ai componenti dei Cda consigli ed esempi pratici con l'intento di aiutarli a realizzare, nell'ambito delle rispettive aziende, una Governance ESG davvero efficace. Raccoglie le interviste rilasciate da membri di Cda ed esperti di sostenibilità che hanno condiviso le proprie storie di successi, sfide e insegnamenti.

Il documento, traendo spunto da queste conversazioni, ne sintetizza i punti salienti per essere di supporto e ispirazione per altri membri di Cda nell'attuazione della transizione verso la sostenibilità nelle rispettive aziende.

INDICE

- 5** **INTRODUZIONE**
- 6** **Affermare la vostra leadership in tema di sostenibilità**
- 9** **Superare le barriere**
- 12** **Sfruttate al meglio i vertici dell'azienda e gli alti dirigenti**
- 17** **Considerare gli stakeholder dei partner strategici**
- 19** **Approccio alla valutazione della materialità come strumento strategico**
- 21** **Prepararsi alle sfide, ai compromessi e a confronti difficili**
- 23** **Allegato**



INTRODUZIONE

La crisi climatica, le aspettative degli stakeholder e la nuova normativa hanno esercitato pressioni sulle imprese spingendole sulla via della transizione a modelli di business maggiormente sostenibili. La sostenibilità offre inoltre alle imprese nuove opportunità di creazione di valore e il ruolo svolto dai Consigli di amministrazione nel guidare questa transizione all'interno delle rispettive aziende risulta fondamentale.

Il presente documento offre consigli ed esempi pratici per aiutare i componenti dei Cda¹ a conseguire una governance ESG davvero efficace e va ad integrare la precedente pubblicazione [Governance ESG: interrogativi che i consigli di amministrazione dovrebbero porsi per guidare la transizione verso la sostenibilità \(2023\)](#).

Il documento, frutto della collaborazione tra Accountancy Europe, ecoDa, ECIA e Chapter Zero Brussels, si basa su una serie di interviste rilasciate da membri di Cda ed esperti di

¹ Possono esserci differenze nella struttura dei diversi Cda, ossia una struttura ad un solo livello (monistica) o a due livelli (dualistica) a seconda dell'ordinamento giuridico nazionale e del sistema di governance societaria applicabile. In questa pubblicazione viene utilizzato il termine Consiglio di amministrazione in senso generale. Il documento non tiene conto delle differenze normative a livello nazionale, né delle prassi di mercato che potrebbero influenzare il contesto della governance societaria, e i lettori dovrebbero contestualizzare i suggerimenti presenti nei documenti nei rispettivi ordinamenti giuridici.

² Un quadro generale degli esperti intervistati è incluso nell'Allegato.

sostenibilità² dalla cui esperienza³ si potranno trarre preziosi consigli. Prendendo spunto da queste conversazioni, il documento condivide storie di successi, sfide e insegnamenti che vogliono essere di ispirazione per i componenti di altri Consigli di amministrazione nel percorso di attuazione della transizione verso la sostenibilità nelle rispettive aziende.

Il documento propone sei soluzioni finalizzate a supportare il ruolo chiave dei Cda nel guidare il cambiamento. Si tratta tuttavia di esempi tratti dalle esperienze di individui che ricoprono lo stesso ruolo e non dovrebbero quindi essere considerati come consigli universali applicabili indistintamente a tutte le organizzazioni.

Il documento contiene delle affermazioni senza attribuirle allo specifico interlocutore. La lista completa degli intervistati che hanno condiviso le proprie esperienze per il documento è consultabile nell'allegato a pagina 23.

³ Le opinioni espresse nel presente documento sono una raccolta dei suggerimenti forniti dai singoli esperti e componenti dei Consigli di amministrazione che non rappresentano necessariamente i punti di vista ufficiali sostenuti dalle quattro organizzazioni. Inoltre, non tutto il contenuto è necessariamente sostenuto da ogni singolo intervistato, ad eccezione dei loro contributi personali. Per di più, le opinioni espresse non rappresentano necessariamente quanto avviene di solito in tutte le aziende, in quanto si tratta di esempi singoli e non di uno studio quantitativo sulle prassi maggiormente in uso nelle aziende.



1.

AFFERMARE LA VOSTRA LEADERSHIP IN TEMA DI SOSTENIBILITÀ

La transizione delle organizzazioni verso la sostenibilità richiede doti di leadership che si esercitano attraverso direzione strategica, sensibilizzazione al tema e un impegno continuo per guidare il necessario cambiamento di mentalità nell'ambito dell'organizzazione. Questo può comportare potenziali cambiamenti nella strategia dell'azienda, nella sua *vision* del futuro, nella gestione del rischio e nelle prassi di governance, incluse le modalità con cui il CEO e la direzione danno l'esempio. Per questa ragione lo sforzo verso la sostenibilità parte dal Cda che guida la cultura e le prassi adottate all'interno dell'azienda.

Di cosa hanno bisogno i Cda per affermare la propria leadership e guidare in modo efficace questa trasformazione così importante?

GUIDARE IL CAMBIAMENTO NELLA MENTALITÀ

“Vedo la questione della mentalità come la sfida più grande da affrontare nell'attuazione degli ESG. Il cambiamento parte dalla leadership.”

Molti Cda e le rispettive aziende necessitano di un cambiamento nella mentalità per poter comprendere appieno gli impatti dei cambiamenti climatici e delle sfide sociali sull'azienda, nonché l'impatto della stessa su tali fattori.

Esempi di buone prassi e i consigli di colleghi sono strumenti efficaci per favorire un cambiamento nella mentalità e andare oltre il “business as usual” di un'organizzazione. Tale cambiamento può avvenire mediante interazioni con organizzazioni del tipo di ecoDa⁴ e Chapter Zero⁵, e traendo spunto dagli esempi di casi concreti di aziende che hanno preso coscienza degli svantaggi di tipo economico e commerciale derivanti dal non affrontare le problematiche legate alla sostenibilità. La funzione di gestione del rischio e la revisione interna hanno un ruolo importante nel creare consapevolezza e conoscenza nell'ambito delle aziende.

Integrare la sostenibilità nella strategia, nelle finalità, nelle attività operative e nella cultura di un'azienda è

⁴ ecoDa è un attore indipendente ed un organismo unico che raggruppa molti isecoDa è un operatore indipendente ed un organismo unico che raggruppa gli amministratori degli istituti nazionali di amministratori di società in Europa. In quanto voce degli Amministratori di società Europei, ecoDa contribuisce al miglioramento continuo delle buone prassi di governo societario in Europa.

⁵ Chapter Zero Brussels è coinvolta e sostiene i Cda fornendo loro il network, le conoscenze, le competenze e gli strumenti per avere confronti strategici sui rischi e le opportunità dei cambiamenti climatici per le rispettive aziende. Chapter Zero Brussels ritiene che i membri del Cda con competenze in ambito climatico abbiano un ruolo cruciale nel guidare le rispettive aziende verso un futuro sostenibile e ad impatto zero.

necessario affinché si produca un cambiamento nei comportamenti nell'intera organizzazione.

Un buon punto di partenza consiste nell'individuare specifici soggetti che possono essere di supporto per promuovere il confronto nell'ambito del Cda e cominciare a fare domande essenziali sul significato della sostenibilità per la sopravvivenza e la resilienza di un'azienda. Secondo uno degli intervistati, *“individuare ed assumere un presidente, un segretario o un membro del Cda che potrebbe essere maggiormente predisposto al cambiamento sarà un passo fondamentale. Facendo le [giuste e difficili] domande, sarete in grado di verificare il livello di preparazione del Cda.”*

COLTIVARE LE COMPETENZE SULLA SOSTENIBILITÀ

Le competenze del Cda devono includere quelle in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG per capire in che modo la sostenibilità possa influire sulla performance finanziaria dell'impresa. Prima di tutto i componenti del Cda devono avere le competenze e le conoscenze sulla sostenibilità necessarie in base alla linea di business, al profilo di rischio, alla ubicazione dell'impresa, ecc. Secondo il parere degli intervistati, le competenze possono essere migliorate adattandole alla composizione del Cda e accrescendo la consapevolezza collettiva del Cda sui temi ESG:



- mediante programmi (congiunti) di istruzione e formazione, incluse sessioni informative e workshop su aspetti specifici dei fattori ESG;
- sfruttando strumenti messi a disposizione da Chapter Zero, ecoDa, scuole di business e associazioni di investitori, dai commercialisti e dai loro organismi nazionali;
- ricorrendo alle competenze tecniche di esperti interni, ad esempio funzionari o uffici preposti alla sostenibilità, alla gestione del rischio e all'audit interno o consulenti esterni;
- ispirandosi all'esperienza di aziende appartenenti allo stesso settore che abbiano già effettuato questo percorso.

L'aggiornamento delle competenze del Cda sulla sostenibilità deve essere periodico e omogeneo. Sarà inoltre importante garantire l'uniformità della formazione professionale tra le diverse funzioni nell'ambito dell'organizzazione. L'uniformità sarà fondamentale affinché l'impresa possa raggiungere i propri obiettivi e indicatori chiave della performance (*Key Performance Indicators-KPI*), superare le barriere presenti nell'organizzazione e garantire che tutti parlino la stessa

lingua e comprendano i rispettivi interessi.

Formazione professionale dei componenti del Cda

Uno degli intervistati ha spiegato le modalità con cui i temi ESG sono stati inseriti nel programma formativo del Cda, che prevedeva anche degli interventi di scienziati per spiegare in che modo i rischi legati al clima possono avere un impatto sulle imprese. Un altro degli intervistati ha illustrato il format delle sessioni formative: *“offriamo sessioni informative periodiche per i membri dei Cda alle quali invitiamo esperti esterni, la sessione dura circa due ore e risulta piuttosto informale. Vogliamo che siano sessioni tranquille in cui i componenti del Cda possono porre le loro domande in modo spontaneo, ad esempio: non mi è chiaro questo o quello - spiegatemi cosa significa.”*

La formazione dovrebbe riguardare aspetti vicini alle considerazioni quotidiane dei membri dei Cda, ad esempio dimostrare l'impatto dei cambiamenti climatici sulla continuità dell'impresa. Uno degli intervistati ha evidenziato che *“ci sono alcuni rischi che non sono più assicurabili. Conoscerli crea una maggiore consapevolezza a livello del Cda.”*

Competenze interne sulla sostenibilità

In tema di sostenibilità, sono disponibili competenze esterne che però da sole non sono sufficienti. Nell'ambito della propria organizzazione, i Consigli di amministrazione dovrebbero potersi rivolgere a consulenti con competenze specifiche nel settore della sostenibilità che possano indirizzarli sul giusto modo di procedere. Questo richiederà il coinvolgimento di esperti interni degli uffici che si occupano di sostenibilità, gestione del rischio e audit interno, nel processo decisionale del Consiglio di amministrazione, mediante briefing o come osservatori permanenti nei comitati consiliari. Con il tempo, le competenze in materia di sostenibilità dovrebbero essere internalizzate in tutta l'azienda.

Uno degli intervistati ha evidenziato che *“ricorrere a consulenti [esterni] è un modo per integrare le competenze interne, ma da solo non è sufficiente. I Cda dovrebbero tenere conto invece del valore di sviluppare competenze interne in ambito climatico tra i vertici aziendali. I dirigenti dovrebbero essere personalmente responsabili per qualunque aspetto legato all'ESG su cui possono avere il controllo nell'ambito della loro funzione.”*



L'intervistato ha sottolineato inoltre l'importanza delle competenze specifiche sulla sostenibilità nei collegi sindacali: *“abbiamo bisogno della presenza di competenze interne specializzate sul clima nel collegio sindacale in modo da poter comprendere l'aspetto climatico di materialità di impatto, materialità finanziaria, longevità dei beni, ciclo di vita dei prodotti, flussi finanziari, capacità finanziaria, affidabilità creditizia ecc.”*

DEFINIRE UN PROGRAMMA PER REALIZZARE IL CAMBIAMENTO

L'attuazione della sostenibilità comporta implicazioni strategiche, di governance, operative, relative al reporting e alla cultura di un'azienda. Il ruolo del Cda è quello di stabilire per tutta l'organizzazione il *tone at the top* da adottare nella cultura e nel processo decisionale dell'azienda. Un modo per farlo è quello di definire un programma sistematico basato su un progetto per la transizione verso la sostenibilità. Ciò richiederà di:

- integrare le considerazioni relative ai fattori ESG in tutte le linee di business;
- definire obiettivi, tempistiche e controlli;
- comprendere e affrontare potenziali note dolenti.

Uno degli intervistati ha evidenziato che nella sua organizzazione, “il Cda e la direzione insieme con l'ufficio competente per la sostenibilità hanno definito degli “ambition statements” per ciascun elemento dei fattori ESG per il quale sono strutturati tutti i KPI. Questo definisce il framework sulle modalità di gestione del processo di implementazione. Noi gestiamo tale processo internamente come un programma, avvalendoci di un “program manager” e di un “project manager” – proprio come avviene con l'introduzione di un importante prodotto software.” Le aziende dovrebbero cercare di coinvolgere gli esperti interni provenienti dalle funzioni di gestione del rischio e audit interno per potersi avvalere del loro parere fin dall'inizio del progetto.



2.

SUPERARE LE BARRIERE

"ESG è "business as usual", è necessario che sia "business as usual", quindi dovete incorporarla e farla diventare una parte di ciò che siete e di ciò che fate. Se viene concepito come un progetto separato probabilmente non avrà successo."

La transizione verso la sostenibilità è un progetto trasversale all'azienda che richiede la partecipazione di tutte le componenti dell'organizzazione. Tuttavia, molte aziende, a livello organizzativo, sono ancora divise per compartimenti stagni. La grande sfida è come orientare la mentalità sulla sostenibilità in ogni dipartimento e gruppo di lavoro. Per questa ragione partire dall'alto è così importante.

Come ha sottolineato uno degli intervistati, *"c'è il rischio che l'ufficio che si occupa della sostenibilità sia considerato come quello in prima linea su questo tema, allo stesso modo in cui si considera il product management come una responsabilità del product manager. Ma la sostenibilità non è una competenza esclusiva dell'ufficio che se ne occupa sulla carta – ma dovrebbe essere assolutamente una responsabilità di tutti."*⁶

L'intervistato ha spiegato che è fondamentale *"far capire alle persone che l'ufficio sostenibilità non ne detiene la proprietà esclusiva. Al contrario si tratta di qualcosa che tutta l'organizzazione e ogni singolo individuo deve assimilare e diffondere e che coinvolge i comportamenti e i valori aziendali."* Il *tone at the top* è importante, ma il *tone at the middle* è ugualmente cruciale.

Di seguito sono riportati alcuni casi di studio ed esempi forniti dai singoli intervistati. Naturalmente quello che funziona per un'organizzazione può non funzionare per un'altra, ma alcuni punti in comune sono evidenti.

ADOTTARE UN APPROCCIO OLISTICO AL CONTROLLO DEL COMITATO ESG

In una delle aziende, il Consiglio ha già riconosciuto il proprio ruolo di controllo sui fattori ESG, ma la domanda era in che modo tale controllo dovrebbe essere esercitato. Uno degli intervistati ha spiegato: *"il nostro Comitato per le Nomine e la Corporate Governance e il Cda hanno valutato una serie di opzioni, ad esempio:*

- *Creare un comitato separato per la sostenibilità*
- *Per supportare il Cda, nominare al suo interno un membro aggiuntivo con competenze specifiche sulla sostenibilità*
- *Incorporare i fattori ESG nelle strutture esistenti del Cda"*

Alla fine, il Cda ha deciso che voleva incorporare i fattori ESG nella struttura di governance esistente. *"Il Cda non voleva creare una struttura separata, in quanto avere un apposito componente del Cda dedicato o un apposito comitato per la sostenibilità avrebbe attenuato la piena responsabilità generale del Cda per il controllo sulla sostenibilità"*, ha spiegato l'intervistato.

L'integrazione dei fattori ESG nelle strutture di governance esistenti può realizzarsi in diversi modi. In un esempio, l'intervistato ha chiesto alla propria azienda di scorrere l'agenda annuale del Cda e di controllare tutti quegli aspetti che potrebbero avere una dimensione di sostenibilità, e successivamente di riferire al Cda su impatti, rischi e opportunità legati alla sostenibilità: *"è proprio un modo di agire inverso rispetto al modo di lavorare del Cda"*. Un altro degli intervistati ha fatto notare che *"la funzione di revisione interna può aiutare il Cda in questo esercizio, data la sua visione olistica dell'organizzazione"*.

COINVOLGERE TUTTO IL CDA NELL'INTEGRAZIONE DEI FATTORI ESG

Piuttosto che delegarvi dei membri dedicati, tutto il Cda dovrebbe avere contezza delle sfide rappresentate dai fattori ESG ed essere toccato dalle difficoltà di ordine pratico derivanti dalla loro attuazione.

⁶ Si prenda il documento [ECIA three lines model](#) come esempio degli organi di governance nei quali la sostenibilità dovrebbe essere integrata.

Per esempio, in un'azienda diversi componenti del Cda si sono offerti come volontari per fungere da riferimento sui fattori ESG che coinvolgevano direttamente la direzione. *“Una lezione che abbiamo imparato è che quei volontari non erano sufficientemente preparati sull'argomento. Un'altra lezione è che non sono riusciti a trovare il giusto livello di comunicazione con la direzione. Volendo acquisire file e informazioni dettagliate sui fattori ESG, hanno disturbato troppo spesso il gruppo dirigente.”*

Dopo qualche tempo, il Cda è giunto alla conclusione che creare un livello aggiuntivo o intermedio tra il gruppo dirigente e il Cda non si è rivelata una strategia efficace. Si è quindi deciso di interrompere tale pratica e di occuparsi dei fattori ESG direttamente a livello di Cda. *“I membri del gruppo dirigente sono invitati a partecipare alle riunioni del Cda per spiegare a tutto il consiglio i progressi in abito ESG e avere una panoramica generale dei progressi dell'azienda con riferimento agli obiettivi da raggiungere.”*

VALUTARE I PRO E I CONTRO DI UN COMITATO DEDICATO PER LA SOSTENIBILITÀ

Se abbia senso creare un comitato separato che si occupi di sostenibilità è una domanda che è emersa spesso nel corso delle interviste. L'impressione generale è che un comitato di

questo tipo può essere un primo passo avanti. Tuttavia, alcuni hanno voluto mettere in guardia contro il pericolo di delegare un tema così strategico come la sostenibilità ad un comitato separato. Si rischia infatti di mancare un obiettivo importante, ossia quello di incoraggiare il consiglio, i comitati consiliari, la C-suite e la direzione, ma anche i dipendenti stessi, ad incorporare le considerazioni di tipo ambientale e sociale in ogni decisione riguardate l'impresa.

Uno degli intervistati ha espresso questo concetto con parole più decise: *“non ha senso avere un comitato separato per la sostenibilità, né una strategia o un'agenda separati. Deve essere il consiglio a riferire a tutti i comitati su qualunque questione, che si tratti di compliance, revisione, rischio, prodotto, esperienza con il cliente, innovazione e trasformazione, l'impegno delle persone, la gestione dei talenti e altro. Tutti questi aspetti legati al capitale umano devono essere parte integrante dell'attività del consiglio in quanto si tratta di aspetti legati alla sostenibilità dell'azienda.”*

Ma per altri possono esserci circostanze in cui, temporaneamente o per periodi più lunghi, potrebbe risultare appropriato attribuire alcune responsabilità legate alla sostenibilità a comitati specifici per i diversi aspetti della questione.

“Voi auspicate che siano quelli con un bagaglio di conoscenze

più approfondite, e non l'intero consiglio, ad occuparsi di un argomento specifico più a lungo di quanto potete fare voi a livello di consiglio” ha sottolineato uno degli intervistati.

Questo concetto è stato ripreso da altri intervistati che ritengono che per tutti i comitati, in particolare per il collegio sindacale⁷ il comitato rischi e il comitato remunerazioni, sia necessario tenere conto dei fattori ESG pertinenti al proprio lavoro e integrarli nello stesso. Tuttavia, è utile avere un comitato che considera la questione in maniera olistica, si occupa di coordinamento e uniformità e garantisce che niente venga trascurato.

Integrare gli ESG trasversalmente in tutti i comitati consiliari comporta ad esempio chiedere ai collegi sindacali, ai comitati rischi e compliance di confrontarsi su quali siano i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità di cui l'azienda tiene conto, per quale ragione e con quali modalità, ad esempio i processi messi in atto per incorporare i rischi legati ai fattori ESG nell'attuale quadro di rischio e il relativo impatto.

Uno degli intervistati ha spiegato che *“la sostenibilità non deve essere trattata separatamente ma andrebbe totalmente incorporata nella strategia e nei programmi dell'azienda. Tuttavia, si tratta di un argomento complesso, nuovo e in continua evoluzione. Un comitato dedicato può fornire*

⁷ Accountancy Europe ha esaminato gli sviluppi del ruolo e delle responsabilità dei collegi sindacali con riferimento alla sostenibilità nella sua pubblicazione del 2022 [ESG Governance: Recommendations for Audit Committees](#).

supporto specifico al Cda, approfondendo ulteriormente l'argomento e interagendo con la direzione con un focus maggiore di quello che potrebbe dedicarvi l'intero consiglio."

Sono altresì importanti comunicazioni e coordinamento periodici tra comitati sotto la supervisione del presidente del Cda. Un altro fattore estremamente importante è rappresentato dal ruolo del segretario del consiglio di amministrazione nel comunicare i cicli a ciascun comitato per garantirne la sincronizzazione sui temi ambientali e sociali.

USARE A PROPRIO VANTAGGIO IL FUNZIONARIO RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ (CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER)

I fattori ESG dovrebbero essere definiti e comunicati in modo chiaro per tutte le responsabilità e priorità degli alti dirigenti, così da garantire che la sostenibilità sia adeguatamente integrata nella strategia e nel modello di business dell'azienda. Alcune aziende possono decidere di nominare un Chief Sustainability Officer (CSO) per agevolare la transizione. Tuttavia, questo ruolo deve essere definito in modo chiaro. Uno degli intervistati ha evidenziato che mentre la sua azienda aveva maturato una certa consapevolezza sui temi relativi alla sostenibilità, non era stata invece in grado di fare progressi nel conseguimento dei relativi obiettivi.

"Il problema era la struttura. Non funzionava perché il CSO era visto semplicemente come un'altra linea nelle loro catene di linee di business."

In questo caso, con l'aiuto di un consulente, il Cda ha riesaminato la struttura, elevando la funzione del CSO appena al di sotto e vicino al CEO seguita da tutte le altre linee di business. *"E funziona perché il CSO non è più sullo stesso livello delle altre linee di business, ma si trova ad un livello più alto e può influenzare tutte le altre linee di business e lavorarci insieme."* Tale modifica ha consentito all'azienda di fare veri progressi nel raggiungere i propri obiettivi di sostenibilità.

L'intervistato ha voluto condividere un altro suggerimento: *"Se decidete di inserire la figura del CSO vi raccomando di scegliere qualcuno che capisca il settore, conosca l'azienda e sia consapevole delle sue problematiche e di offrirgli una formazione appropriata sulla sostenibilità. Senza questo passaggio, potrebbe non funzionare."*



3.

SFRUTTATE AL MEGLIO I VERTICI DELL'AZIENDA E GLI ALTI DIRIGENTI

Sebbene il Cda eserciti un controllo sulla direzione strategica e sulle decisioni, riceve consigli e le sue decisioni sono implementate dai vertici e dalla direzione dell'azienda. Tali funzioni hanno quindi un ruolo fondamentale nel realizzare gli sforzi dell'azienda sui temi ESG. Gli intervistati hanno fornito diversi esempi, sfide e possibili soluzioni da condividere in questa area.

COINVOLGETE IL VOSTRO CEO E FATELO DAVVERO

Il CEO e il gruppo dirigente sono responsabili dell'attuazione della strategia

aziendale nelle attività quotidiane e nella gestione del rischio. Questo include definire degli obiettivi, guidare la cultura e i comportamenti desiderati, misurare la performance ESG ed emettere relazioni sulla stessa. Tuttavia, ciò può non essere sufficiente per poter affidare del tutto a CEO e gruppo dirigente l'attuazione dei fattori ESG.

Uno degli intervistati ha evidenziato che: *“il Cda dovrebbe guidare, accompagnare, supportare il CEO ed essere certo che agisca. Insieme dovranno decidere quanto tempo, il bilancio e le risorse da dedicare agli sforzi per la sostenibilità. Analogamente, come avviene per la creazione di un nuovo prodotto o linea di servizi, è necessario che siano chiare la ragione per cui viene fatto, in che modo se ne trarrà beneficio e quali sono i rischi di non farlo.”*

Tuttavia, tale processo può non essere sempre indolore.

In un esempio, il Cda ha colto l'importanza di un programma di sostenibilità ma ha incontrato resistenza da parte del CEO e del gruppo dirigente. *“Il CEO ha focalizzato gli ostacoli che gli impedivano di accogliere le considerazioni sui fattori ESG, ad esempio la mancanza di risorse, la necessità di investimenti, il potenziale impatto negativo sul risultato economico, ecc.”*

Questa decisa resistenza da parte del CEO ha costretto il Cda a valutare di sostituirlo - *“si tratta di una decisione molto difficile e di impatto, ma che prova che il Cda ha preso sul serio il proprio impegno sulla sostenibilità”*. Alla fine, il Cda ha deciso di non sostituire il CEO, ma si è comunque discusso sulla eventualità di farlo. *“Se il Cda è impegnato in qualcosa in cui crede, deve essere pronto a sostituire la direzione dell'organizzazione qualora questa si rifiuti di collaborare.”*



AGGIORNARE LA FUNZIONE DEL CFO

Con ogni probabilità l'informativa sulla sostenibilità ricadrà tra i compiti del Chief Financial Officer (CFO), che dovrebbe essere in grado di comprendere ciò che guida la performance dell'impresa e si trova quindi nella giusta posizione per monitorare la sostenibilità e il suo impatto sull'azienda.

I CFO possono avere bisogno di ricevere una formazione specifica sulla sostenibilità e sulla relativa informativa. *“I CFO spesso non sono pronti per questo in quanto si concentrano maggiormente sugli aspetti finanziari dell'azienda. I temi ESG, e il fatto di tenere in considerazione gli interessi degli stakeholder non rientrano nella loro cultura e formazione”* ha detto uno degli intervistati.

Per cominciare, i CFO *“devono considerare l'informativa sulla sostenibilità come un volano per la trasformazione e non come un esercizio di compliance. L'informativa sulla sostenibilità assumerà la stessa importanza dell'informativa finanziaria. È necessario che ciò si rifletta nelle rispettive strutture di governance in modo da garantire che siano raccolti i giusti dati. Altrimenti, la cultura non sarà permeata da queste nuove priorità. Sarà più che altro una cosa bella da avere, ma non attuata correttamente.”*

Un altro degli intervistati ha evidenziato quanto sia importante la collaborazione in questo campo: *“con il tempo, i team che si occupano degli aspetti finanziari faranno propri anche i dati sulla sostenibilità, perché sono esattamente uguali all'informativa finanziaria – stessa struttura, controlli e processo di revisione.”*

Tali team hanno una notevole esperienza sulle modalità di utilizzo di questi dati ed è per questo che il nostro ufficio che si occupa della sostenibilità lavora a stretto contatto con loro.”

PORRE INTERROGATIVI E SFIDE E CONFRONTARSI CON LA DIREZIONE

Molti degli intervistati hanno ricordato che la responsabilità del Cda non è solo quella di approvare una strategia o una proposta che viene dal gruppo dirigente, ma anche di porre degli interrogativi e lanciare delle sfide. Uno di loro ha evidenziato che: *“in quanto membro del Cda, hai la responsabilità intrinseca di avviare un confronto costruttivo e stimolante con la direzione sull'orientamento strategico che l'azienda sta assumendo e per verificare che la stessa stia andando nella giusta direzione sui temi della sostenibilità”.*

Ciò riguarda nello specifico l'allocazione dei capitali e le decisioni sugli investimenti. Il Cda dovrebbe chiedere alla direzione di presentare i casi aziendali per gli investimenti nella sostenibilità. Devono indicare chiaramente come vengono realizzati i proventi degli investimenti, nonché il loro impatto finanziario, sociale e ambientale. Infine, il mantenimento del capitale naturale, sociale e umano produrrà i flussi di benefici da cui dipende il successo dell'azienda. Ciò richiede una mentalità orientata all'approccio sistemico. Sarà fondamentale comprendere in che modo i fattori ESG sono integrati nella struttura di governance.

⁸ Per esempi di domande che i Cda possono porre al gruppo dirigente, fare riferimento al seguente documento congiunto del 2023 [Governance ESG: interrogativi che i consigli di amministrazione dovrebbero porsi per guidare la transizione verso la sostenibilità](#)

Questo comporta la loro integrazione nella gestione del rischio, nei processi interni, nei controlli ma anche trasversalmente nei ruoli di [ciascun livello di governance](#).

Un altro degli intervistati ha invitato i membri del Cda a *“giudicare con occhio critico le informazioni provenienti dal gruppo dirigente o dai consulenti e ad esprimere il proprio punto di vista. Questo include chiedere alla direzione di spiegare in che modo quantifica e misura i rischi legati ai fattori ESG o a presentarli sotto o l'aspetto qualitativo. Dal punto di vista dei compromessi e delle scelte strategiche, è necessario considerare ciò che meglio si adatta al nostro scopo, alla nostra propensione al rischio, alla nostra capacità di investimento”.*

Infine, i membri del Cda devono avere il coraggio non solo di mettere in discussione e sfidare la direzione, ma anche di fare domande che possono sembrare semplici o addirittura stupide. *“Anche porre domande piuttosto ingenue può essere lo spunto per arrivare a domande più sostanziali”*, ha ricordato uno degli intervistati. Un modo efficace con cui il Cda può esercitare una certa influenza sulle decisioni è quello di organizzare sessioni fuori sede durante il periodo di pianificazione strategica con la partecipazione del consiglio, della direzione e di consulenti esterni. Anche i professionisti nella gestione del rischio e i revisori interni ed esterni dovrebbero prendere parte a tali incontri.

Gli intervistati hanno ricordato che è essenziale lavorare a stretto contatto con chi fornisce l'assurance di sostenibilità in quanto tali soggetti hanno conoscenze e competenze molto approfondite. Uno degli intervistati ha suggerito: *“come membri del Cda o del collegio sindacale non accontentatevi solo dell'assurance fornita dai revisori legali, ma lavorate con loro, fianco a fianco, per capire cosa fanno, come lo fanno e quale valore vi porta”*. Un altro ha sottolineato che *“la funzione di revisione interna può essere di aiuto in questo processo”*.

EVITARE LE LACUNE NELLA COMUNICAZIONE TRA CDA E DIREZIONE

Uno degli intervistati ha ricordato di tenere presente che i membri del Cda e del gruppo dirigente non hanno lo stesso livello di comprensione degli aspetti tecnici della sostenibilità: *“i membri della direzione si concentrano su questioni molto specifiche e tecniche e tendono ad essere eccessivamente prolissi nel numero di informazioni fornite ai componenti del Cda che, dal canto loro, avendo una visione più generica sull'argomento, rischiano di perdere interesse alla presentazione già dopo 10 minuti. Questo accade molto spesso e si traduce in una perdita di tempo per tutti ... un consigliere perso è un consigliere frustrato”*.

L'intervistato ha consigliato alla direzione di assicurarsi che la presentazione dei temi ESG sia ben inquadrata e che il contesto

sia descritto in modo appropriato per evitare lacune nella comunicazione tra i membri del consiglio e il gruppo dirigente.

Il Cda dovrebbe collaborare con il gruppo dirigente e chiedere di poter vedere in anticipo la bozza della presentazione per riesaminarla, riformularla e assicurarsi che non contenga troppi acronimi. Nel corso della presentazione, il manager incaricato della stessa dovrebbe verificare con il Cda se il livello delle spiegazioni dei nuovi argomenti relativi alla sostenibilità e i dettagli che si stanno condividendo siano appropriati, per essere sicuri che le persone mantengano alto il livello di attenzione.

L'intervistato ha sottolineato inoltre l'eccesso di informazioni sulla sostenibilità fornite al Cda dalla direzione, spesso troppo lunghe e dettagliate. Sarebbe quindi preferibile fornire informazioni meno particolareggiate e meno tecniche. Un possibile approccio proposto dall'intervistato è quello di chiedere *“alla persona che sta subito sopra al manager di partecipare alla presentazione per fare da tramite nella comunicazione, ad esempio illustrando il contesto più ampio della presentazione. Poiché di solito si tratta di una persona con più esperienza e più esposta alle riunioni del Cda, sarà in grado di fornire spiegazioni e di rispondere alle domande da un livello diverso rispetto a quello del manager con conoscenze prettamente tecniche”*.

UTILIZZO DI INDICATORI E PANNELLI DI CONTROLLO PER RAPPRESENTARE LA PERFORMANCE ESG

Gli intervistati hanno suggerito ai Cda di avvalersi di strumenti pratici, ad esempio di indicatori e pannelli di controllo, per agevolare il processo decisionale e sfidare la direzione: *“I Cda dovrebbero chiedere alla direzione di condividere regolarmente i dati dei pannelli di controllo, ad esempio a cadenza trimestrale”*.

Uno degli intervistati ha spiegato che *“il pannello di controllo dovrebbe poter cogliere gli aspetti più significativi per l'azienda e le tendenze del settore, ad esempio il cambiamento generazionale, l'equilibrio tra i generi, le emissioni, l'economia circolare, lo smaltimento dei rifiuti. Dovrebbe poi illustrare a che punto si trova l'azienda rispetto a ciascuno degli indicatori di rischio ESG, come si stanno muovendo gli indicatori rispetto all'ultimo trimestre e quali sono le tendenze rispetto all'ultimo anno - è importante far comprendere che gli indicatori hanno una storia ma anche degli obiettivi”*.

L'intervistato ha inoltre raccontato che alcuni Cda reclamano degli obiettivi più ambiziosi e vogliono conoscere maggiori dettagli su come vengono strutturati i KPI e in questo senso i pannelli di controllo possono essere di aiuto. *“In un'azienda, il Cda ha chiesto alla direzione di aggiornare i pannelli di controllo”*.



con dati più dettagliati, ossia di suddividere i KPI aggregati in elementi specifici relativi al riciclo e alla catena di approvvigionamento. Questo ha aiutato il consiglio a prendere decisioni sui progetti relativi alla gestione dei rifiuti, o su quali materiali investire per modificare la produzione in modo da ridurre la quantità di rifiuti”.

L'intervistato raccomanda inoltre di incorporare i fattori ESG nei pannelli di controllo tradizionali invece di prevedere una tabella ESG separata. Ciò consentirà di acquisire un quadro olistico della performance dell'azienda per comprendere gli impatti, i rischi e le opportunità derivanti dai fattori ESG. L'integrazione dei pannelli di controllo con i possibili scenari aiuterà a ottenere proiezioni sui possibili impatti del cambiamento climatico sul settore.

PASSARE DALL'ESSERE "FORNITORI DI DATI" A "AGENTI DEL CAMBIAMENTO"

Le aziende stanno raccogliendo i dati sulla sostenibilità provenienti dalle aree operative e dagli uffici che si occupano di catena di approvvigionamento, risorse umane e finanze in modo da poterle gestire gli impatti, i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità e per finalità di rendicontazione. *Secondo uno degli intervistati “in questo modo si viene a creare la figura del*

fornitore di dati che ha un atteggiamento passivo: fornisce dati ma non si considera artefice della trasformazione. Spesso non pensa che invece potrebbe agire in modo proattivo modificando quei dati e aiutando i suoi colleghi a modificare quelli che andranno comunicati alla fine dell'esercizio”.

Il Cda e la direzione svolgono un ruolo fondamentale nel mutare questo atteggiamento passivo per fare in modo che i “fornitori di dati” diventino “agenti del cambiamento”. Nella pratica, questo significa, ad esempio, dare più poteri al responsabile della catena di approvvigionamento per consentirgli di realizzare il potenziale in suo possesso e guidare la trasformazione nella catena di approvvigionamento. La strategia dovrebbe realizzare questa trasformazione, traducendo impatti, rischi e opportunità dell'azienda legati alla sostenibilità in obiettivi, politiche e procedure. Il Cda e la direzione svolgeranno un ruolo chiave in questo senso.

Un altro intervistato ha espresso un concetto simile: “l'ufficio che si occupa di sostenibilità e di cui io sono a capo ha il compito di definire le strategie, le politiche, l'informativa, le comunicazioni e la formazione. Ma io non dispongo di statistiche sulla diversità di genere. Questo deve farlo qualcun altro nell'organizzazione.

Non posso variare le nostre emissioni Scope 3 da solo: devono farlo il nostro dipartimento IT, l'ufficio appalti e i fornitori”.

Uno degli intervistati ha consigliato di coinvolgere il team operativo o gli ingegneri ponendo loro domande che abbiano una attinenza diretta con il loro lavoro quotidiano, ad esempio *“in che modo potete integrare i temi sociali e le preoccupazioni relative all'ambiente nel lavoro che svolgete?”*. Ha chiarito poi che *“se gli ESG e i requisiti di sostenibilità venissero spiegati ai componenti del team operativo, questi potrebbero avere l'impressione che si tratti di qualcosa che non li riguarda. Al contrario, collegare le questioni relative alla sostenibilità direttamente alle attività che svolgono ogni giorno sarà un modo per dare una maggiore eco a questi temi avvicinandoli maggiormente alla direzione e ai team operativi”*.

INCORPORARE I FATTORI ESG NEGLI SCHEMI RELATIVI ALLA PERFORMANCE DELLA DIREZIONE E DEGLI ORGANI ESECUTIVI

Gli intervistati sono stati concordi nel sottolineare la necessità che il raggiungimento degli obiettivi ESG - sia per quanto riguarda la valutazione dei rischi, l'analisi delle opportunità, la definizione di obiettivi e KPI o altro - sia sistematicamente collegato ai piani di incentivazione.



Uno degli intervistati ha osservato che: *“se si dice che i fattori ESG sono fondamentali per le mie attività operative allora gli indicatori ESG devono essere riflessi nei sistemi di gestione della performance della direzione, sia nei bonus a breve termine, sia nei piani di incentivazione a lungo termine”*. Questo non riguarda solo la direzione esecutiva, ma anche l'intera organizzazione: *“tutti devono esserne responsabili”*.

Secondo uno degli intervistati, i Cda svolgono un ruolo fondamentale nel garantire la coerenza tra strategia, obiettivi aziendali e obiettivi dei singoli componenti del gruppo dirigente. Devono assicurarsi che la retribuzione non sia troppo complessa, ma sia invece tangibile e misurabile, e facile da capire e gestire per il gruppo dirigente.

Uno degli intervistati ha osservato che *“quando si tratta di incentivi a lungo termine si trovano molta resistenza e scetticismo – ci nascondiamo dietro il fatto che è molto difficile definire i giusti criteri, ma il punto è che si tratta di questioni a lungo termine. È importante definire obiettivi ambiziosi e non obiettivi che siano facili da raggiungere e poter beneficiare del bonus.”*

DEFINIRE METRICHE E OBIETTIVI

Il Cda dovrebbe chiedere alla direzione di definire obiettivi e KPI per monitorare la performance sui fattori ESG. I KPI devono essere visibili sia al Cda che all'esterno, così da poter essere messi in discussione, provati e verificati per garantire la responsabilità per gli stessi. Ciò contribuirà anche a garantire trasparenza sui compromessi.

Uno degli intervistati ha condiviso quanto segue: *“il nostro comitato direttivo ha approvato 26 tra KPI e obiettivi, di cui 16 assolutamente essenziali, che utilizziamo per misurare i nostri progressi e relazionare sugli stessi. Abbiamo predisposto una tabella di marcia verso un percorso ad emissioni zero, per ridurre le emissioni di carbonio, abbiamo fissato degli obiettivi impegnativi ma verosimili e abbiamo richiesto l'accreditamento esterno della Science Based Targets initiative (SBTi), rendendolo pubblico. Era importante assicurarsi che il Cda e il gruppo dirigente si impegnassero anche all'esterno per conseguire la riduzione delle emissioni di carbonio”*.

CONSIDERARE GLI STAKEHOLDER DEI PARTNER STRATEGICI

Le aziende e i loro Cda hanno bisogno di effettuare una mappatura dei propri stakeholder e di ascoltarli con molta più attenzione di quanto non facciano di solito e di capire che anche dai gruppi maggiormente antagonisti potrebbero arrivare dei suggerimenti preziosi.

AVVICINARE GLI STAKEHOLDER AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Molti degli intervistati sono convinti che i membri del Cda debbano dedicare più tempo al dialogo con gli stakeholder. Uno di loro ha sottolineato che *“il lavoro preliminare, inclusi i sondaggi e il dialogo, è gestito in larga misura dalle funzioni interne. La direzione presenta delle proposte già pronte sul coinvolgimento degli stakeholder e non è facile per il Cda valutarle.*

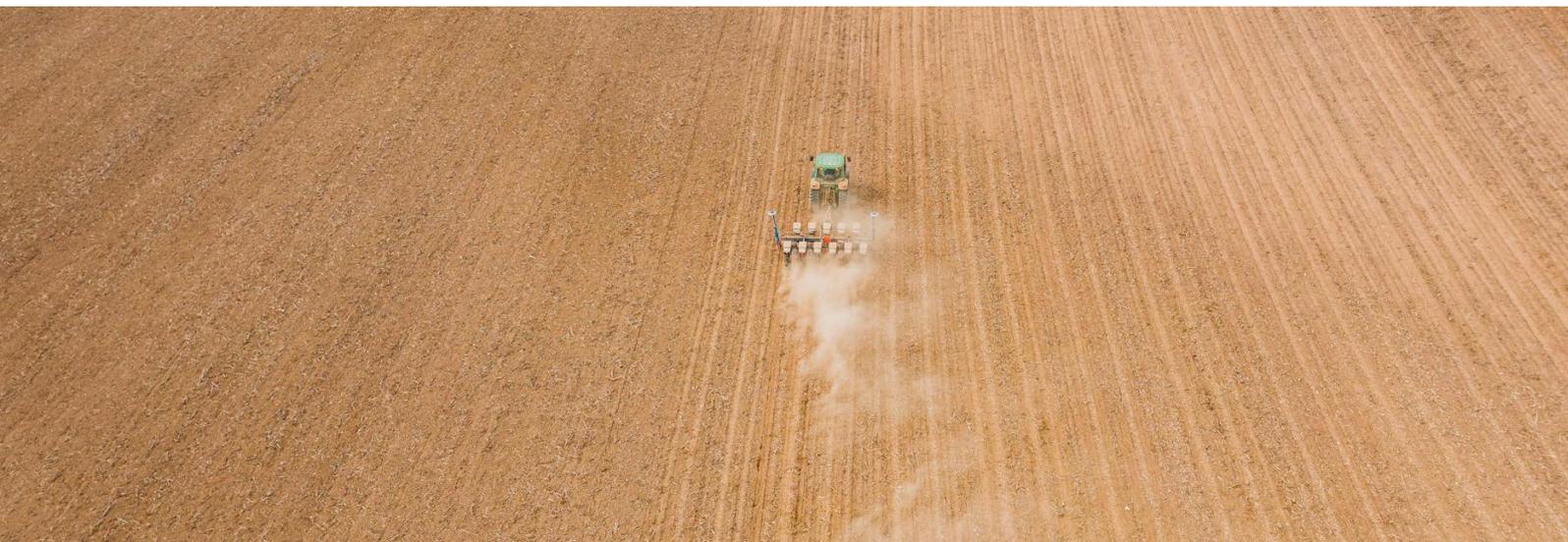
Credo che il consiglio dovrebbe avere più voce in capitolo per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder, dobbiamo partecipare alla discussione con i dipendenti, le comunità, gli investitori e contribuire maggiormente ad orientare il coinvolgimento degli stakeholder”.

Un altro degli intervistati ha dichiarato che per la sua azienda il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta uno strumento strategico. In passato era una questione di cui ci si occupava a livello esclusivamente dirigenziale, mentre ora si vuole far sentire la voce degli stakeholder più vicina al Cda: “in occasione dell'avvio del processo di pianificazione strategica del Cda abbiamo organizzato una sessione di ‘ascolto degli stakeholder’. Le interviste sono state ben preparate e agli stakeholder sono state poste delle domande efficaci. Il valore che è emerso da questa sessione di pianificazione strategica è stato incredibile”.

UN APPROCCIO APERTO AL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Molte tra le persone intervistate hanno insistito sull'importanza di adottare un approccio aperto con tutti gli stakeholder, anche con quelli più difficili. Uno di loro, per esempio, ha condiviso un 'evento di attivazione della leadership': *“due giorni di lavoro concentrato guardando alle proprie realtà dal punto di vista di diversi stakeholder hanno aiutato il Cda a realizzare il valore aggiunto rappresentato dai diversi stakeholder”.*

Alcuni stakeholder hanno sollevato questioni difficili, inclusi alcuni punti di vista molto ostici: *“la domanda è stata - cosa fareste con questi stakeholder ostici? Li escludereste o li ascoltereste? All'inizio della sessione, metà dei membri del consiglio voleva escluderli e metà voleva ascoltarli. Dopo due giorni, è stata posta la stessa domanda e il 90% era per ascoltarli. Si sono resi conto del potenziale anche degli stakeholder più difficili”.*



Secondo l'intervistato "se si effettua un effettivo coinvolgimento degli stakeholder e si coinvolgono i vertici della direzione nelle interviste o nei focus group, ci si rende conto che non sono ostici, ma sono semmai le cosiddette spie del futuro. Ma se chiedete a una società di consulenza di effettuare il coinvolgimento degli stakeholder per vostro conto, avrete perso un'opportunità".

COINVOLGERE GLI STAKEHOLDER PER AVERE UNA BUONA VALUTAZIONE DELLA DOPPIA MATERIALITÀ

Secondo uno degli intervistati, "ascoltare gli stakeholder è una parte importante della valutazione della doppia materialità, che può apportare un valore enorme al pensiero strategico dell'organizzazione."

Un altro degli intervistati ha spiegato in che modo vengono coinvolti gli stakeholder nella valutazione della doppia materialità: "stiamo lavorando con un consulente che ci aiuta a strutturare questo lavoro. Coinvolgeremo i nostri

maggiori fornitori e clienti, inclusi gli enti del settore pubblico, per acquisirne il parere su ciò che è importante per noi dal punto di vista finanziario e su ciò che è importante con riferimento al nostro impatto su società e ambiente".

Un altro era fortemente convinto che il coinvolgimento degli stakeholder debba essere effettuato dall'azienda stessa, coinvolgendo da vicino il Cda: "gli stakeholder possono aiutare a individuare problematiche a cui il Cda o la direzione dell'azienda non avevano neanche pensato".

BILANCIARE LE PRIORITÀ DEGLI STAKEHOLDER

I Cda dovrebbero essere più precisi nel cercare di cogliere le aspettative dei diversi stakeholder. Come ha detto uno degli intervistati, "dobbiamo definire le priorità degli stakeholder sulla base di una metodologia, ad esempio analizzando i pro e i contro, i costi e i benefici delle diverse opzioni. Ciò include quali sarebbero i costi per l'azienda

se oggi decidessimo di dare priorità a uno specifico gruppo di stakeholder, ad esempio, i dipendenti, e trascurassimo il punto di vista di un altro gruppo di stakeholder, ad esempio i clienti".

Lo scopo principale è quello di poter assumere decisioni informate e strategiche sul coinvolgimento degli stakeholder: "i Cda devono valutare quali potrebbero essere tra qualche anno i costi da pagare per avere trascurato alcuni stakeholder. La definizione delle priorità deve basarsi su ciò che è importante per noi come azienda alla luce di quelli che sono i nostri obiettivi. Dovremmo sempre avere una visione a lungo termine".

Un altro degli intervistati ha spiegato che "il Cda dovrebbe avere ben chiaro che non può soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder. Il consiglio dovrà mediare, e questa è una sfida a carattere prettamente pratico per il consiglio e in cui avere un consiglio valido può fare la differenza. Dovrà spiegare come ha preso la decisione e basare la decisione su informazioni e processi solidi, dovrà essere una decisione informata".



APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DELLA MATERIALITÀ COME STRUMENTO STRATEGICO

I Cda svolgeranno un ruolo chiave nella supervisione di impatti, rischi e opportunità significativi legati alla sostenibilità dell'azienda. I partecipanti all'intervista hanno sottolineato l'importanza che i Cda abbiano un approccio alla valutazione della doppia materialità come strumento per configurare la direzione strategica, piuttosto che per semplici scopi di rendicontazione o conformità.

Uno degli intervistati ha evidenziato che *“valutare le implicazioni della doppia materialità per il modello di business dell'azienda e per le sue attività operative è alla base della pianificazione strategica. Guiderà la definizione delle priorità e l'allocazione delle risorse per garantire che l'azienda si concentri su ciò che più conta. Ciò porterà anche a mettere in discussione le attività operative dell'azienda, la struttura gestionale e le modalità per gestire i processi”*

DEFINITE BASI FORTI E SARETE PRONTI PER COMINCIARE

Comprendere il modello di business, le attività operative e le catene del valore di un'azienda è un aspetto chiave nella valutazione della materialità, ma non è un compito facile. *“È un'impresa ardua che richiede un'analisi approfondita*

dell'azienda, occorrono quindi tempo e risorse, è veramente necessario capire la natura dell'attività”, ha osservato un altro degli intervistati.

È fondamentale comprendere i rischi di natura fisica e quelli legati alla transizione per poter valutare ciò che è significativo per un'azienda: *“Se non si comprende questo aspetto, sarà un problema incorporare tale tipologia di rischi nel quadro già esistente. È un punto di partenza per poi definire metriche e obiettivi”*.¹

Uno degli intervistati ha consigliato al Cda di chiedere *“al CEO e ai dirigenti di determinare la materialità e poi stabilirne il costo. Per farlo, si può usare un sistema di carbon pricing. Chiedete a una compagnia di assicurazioni in che modo determinano il costo dei rischi di natura fisica e di quelli legati alla transizione. Coinvolgete i vostri stakeholder esterni e interni in questo esercizio”*.

I membri del Cda hanno bisogno di capire in che modo sono identificati, valutati e gestiti gli impatti, i rischi e le opportunità. I processi esistenti per la gestione del rischio, utilizzati per valutare il profilo di rischio complessivo dell'azienda e la gestione del rischio potrebbero essere adattati anche per affrontare rischi e impatti e cogliere le opportunità legate alla sostenibilità.

Un altro degli intervistati ha ricordato che richiedere a un consulente di effettuare la valutazione della materialità al posto dei vertici della direzione dell'azienda significa sprecare un'opportunità: *“In un'impresa multinazionale con la quale collaboro, abbiamo organizzato*

un workshop di approfondimento fuori sede con i vertici della direzione per aiutarli ad effettuare una valutazione della materialità e una mappatura. Questo ha fatto capire al responsabile della catena di approvvigionamento che era in grado di gestire la maggior parte delle questioni chiave per le opportunità e i rischi futuri. Questo incontro di due giorni ha avuto come risultato una valutazione appropriata della materialità e una proposta al Cda di investire nella trasformazione della catena di approvvigionamento. L'azienda ha preceduto di 5 o 6 anni tutti i suoi concorrenti”.

I Cda sono inoltre incoraggiati a tenere presente che la valutazione della doppia materialità non è una questione che riguarda solo il gruppo dirigente, i revisori interni e i risk manager, ma anche il Cda stesso e i revisori esterni: *“devono essere d'accordo su ciò che è materiale, ciò che è critico, ciò che è necessario comunicare”. Pertanto, il Cda deve prendere in considerazione la possibilità di confrontarsi con questi soggetti”*.

Il Cda non dovrebbe conoscere soltanto il risultato della valutazione della doppia materialità, ma anche il processo adottato per conseguirlo. La prassi attualmente in vigore prevede che i Cda esaminino e mettano in discussione il risultato della valutazione della doppia materialità, ma potrebbero non essere altrettanto interessati a mettere in discussione il processo.



FRUTTARE I VANTAGGI DELLA VALUTAZIONE DELLA MATERIALITÀ

Gli intervistati sono stati concordi nell'affermare che la valutazione della doppia materialità rappresenta un'enorme opportunità. Essa fornisce alle aziende una panoramica dei loro vantaggi competitivi e può aiutarle a posizionarsi strategicamente, oltre a essere lo strumento per identificare impatti, rischi e opportunità significativi legati alla sostenibilità ai fini della rendicontazione. Ciò può significare avventurarsi in nuovi mercati, creare una proposta di vendita unica o modificare le procedure operative. Uno degli intervistati ha precisato che le nuove norme derivanti dalla Direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD), che includono la valutazione della doppia materialità, possono aiutare le aziende a porre i giusti interrogativi, a chiedersi se il proprio modello di business risulti ancora redditizio e a valutare se sia necessario ridurre gradualmente delle linee di business che possono non essere più redditizie in futuro.

Uno degli intervistati ha condiviso un esempio di come una valutazione della doppia materialità abbia portato un'azienda a rivedere la propria strategia commerciale: *"Gli immobili commerciali erano un segmento importante nel portafoglio di attività di questo istituto finanziario, ma c'erano anche dei rischi ESG significativi.*

La valutazione della materialità li ha aiutati a capire che avevano una concentrazione di rischi elevati legati alle emissioni Scope 3 connesse ai loro prestiti.

Sono stati identificati sia i rischi di natura fisica (edifici situati in aree in cui il livello del mare può innalzarsi) sia i rischi legati alla transizione (relativi alle emissioni Scope 3). Quando l'azienda ha inserito questi rischi ESG nella matrice di rischio standard, accanto a rischi quali il rischio di mercato o di liquidità, si è resa conto di avere un numero piuttosto elevato di edifici con un grado di isolamento molto basso. Ciò significava che il loro valore poteva diminuire nel tempo, o che potevano addirittura diventare "stranded asset"."

Questo ha spinto l'istituto finanziario a rivedere completamente la propria strategia aziendale, i propri prodotti e modello di business. *"Hanno utilizzato un'analisi di scenario per i loro portafogli che teneva conto dei rischi legati alla transizione e dei rischi di natura fisica in diversi scenari, ad esempio l'innalzamento del livello del mare".*

PREPARARSI ALLE SFIDE, AI COMPROMESSI E AI CONFRONTI DIFFICILI

Integrare sistematicamente le considerazioni sulla sostenibilità rappresenta una sfida per molte aziende. Uno degli intervistati ha affermato che: *"occorre garantire che gli ESG non siano visti come un accessorio extra, ma siano considerati invece come un elemento assolutamente centrale nei valori e nella strategia aziendale, è questa la vera sfida. Altrimenti, si corre il rischio che gli ESG siano visti come un mero progetto di compliance. E se si dà l'opzione tra investire in un progetto di compliance e in un nuovo prodotto ad alto contenuto di carbonio che genererà entrate per milioni, è probabile che il rapporto di equilibrio si sposti a favore di quest'ultimo"*.

I nostri intervistati hanno condiviso esempi di compromessi raggiunti nell'implementazione degli obiettivi ESG nelle attività quotidiane e le modalità di approccio agli stessi.

ORIZZONTE TEMPORALE

Il compromesso tra le pressioni di tipo operativo a breve termine e la prospettiva strategica a lungo termine che il Cda deve adottare è stato citato come una delle questioni chiave. Uno degli intervistati ha sintetizzato così uno dei principali ostacoli di tipo psicologico che si frappongono ai compromessi: *"Questo problema si presenterà tra 10 anni, noi resteremo in azienda per 3 anni, perché preoccuparci?"*.

Un altro degli intervistati ha evidenziato che se le proprie attività non vengono gestite nella prospettiva di lungo periodo, non si rimarrà operativi per molto tempo: *"Penso che stiamo sottovalutando l'importanza di affrontare le questioni climatiche adesso. Si tratta di resilienza, di assicurarsi che la propria azienda sarà ancora in attività tra 5 o 10 anni. IfSe ci rendiamo conto di non poter continuare così, dovremmo rivedere anche la nostra strategia aziendale. Se da una parte siamo tutti d'accordo nel dire che il cambiamento climatico rappresenta un grosso problema, dall'altra diciamo che però ci sono cose più urgenti a cui pensare"*.

"Essendo il garante finale del successo a lungo termine dell'azienda, il Cda deve essere molto più attivo e coinvolto nell'attuazione della transizione verso la sostenibilità nella propria azienda", ha sottolineato l'intervistato.

BUDGET

La transizione verso la sostenibilità richiede investimenti. Uno degli intervistati ha condiviso un esempio delle battaglie interne che si vengono a creare in alcune aziende per bilanciare le prestazioni finanziarie ed ESG: *"abbiamo creato strutture di governance, strategia e gestione del rischio per convogliare le tematiche ESG al Cda, ma non ci siamo riusciti, perché per quell'azienda era molto difficile decidere se dare priorità a questioni ESG a lungo termine o ad esigenze di finanziamento a breve termine. Non è stato raggiunto un giusto compromesso tra le attuali e urgenti esigenze aziendali e ciò che conta nel lungo periodo"*.





L'azienda ha assunto un esperto di transizione climatica in qualità di consulente del Cda, ma l'esperto si è sentito lasciato solo all'interno del consiglio e i suoi progressi sono stati molto lenti. *“Sembrava che nell'azienda fosse molto radicata la mentalità del business-as-usual e che non fosse pronta a investire nella sostenibilità”.*

Per bilanciare meglio i compromessi interni, uno degli intervistati ha consigliato di affidarsi alla valutazione della doppia materialità (vedi sezione precedente) per capire dove sono i rischi e le opportunità dell'azienda. Uno degli intervistati ha sottolineato che *“la valutazione della materialità deve essere quanto più possibile quantificabile. Questo renderà tangibile il costo dei rischi, ad esempio quelli legati alle assicurazioni, alle emissioni di carbonio e all'acqua, e aiuterà a stabilire delle priorità in base all'urgenza, alla materialità e agli investimenti necessari. Questo determinerà la vostra materialità e a quel punto sarete in grado di capire se avete abbastanza soldi, se dovete disinvestire, effettuare fusioni e acquisizioni e cambiare il vostro mix, insomma quali sono le opzioni a vostra disposizione”.*

Per raggiungere questo obiettivo, il Cda deve:

- sapere ciò che accade nell'azienda ma anche nella sua catena del valore
- scendere ai vari livelli dell'organizzazione per acquisire informazioni da fonti diverse

- monitorare da vicino l'attuazione degli ESG, anche chiedendo ai dirigenti di spiegare di quali rischi ESG hanno tenuto conto, e quali ragioni li hanno spinti a considerarne alcuni ed escluderne altri
- fare delle raccomandazioni e assicurarsi che vengano seguite

ALLINEAMENTO TRA I KPI DI TIPO FINANZIARIO E QUELLI LEGATI AGLI ESG

Far crescere e prosperare un'azienda ha spesso come conseguenza delle maggiori emissioni di carbonio. Uno degli intervistati ha sottolineato che: *“I Cda devono valutare se valga la pena avere tali emissioni. Ciò significa che per la direzione il percorso verso le emissioni zero dell'azienda deve avere la stessa importanza di quello del rendimento del capitale”.* Un altro degli intervistati ha spiegato che la difficoltà maggiore è quella di *“convincere le persone che le decisioni non vanno prese pensando al valore per gli azionisti, alla redditività, bensì all'impatto su società e ambiente”.*

Per questo è fondamentale allineare i KPI finanziari e quelli ESG. Uno degli intervistati ha raccontato come la sua azienda si comporta nella pratica: *“Le aziende di solito dividono i KPI finanziari da quelli di sostenibilità. Tuttavia, le vere discussioni iniziano quando si cerca di collegarli tra loro e di definire degli obiettivi”.* L'intervistato ha spiegato che: *“per garantire l'allineamento tra i KPI finanziari e quelli ESG, il Chief Sustainability Officer (CSO) è in contatto costante con i diversi comitati del Cda, ovvero i colleghi*

sindacali, i comitati di rischio, di remunerazione e di nomina. Il CSO partecipa anche a tutte le linee di business, ad esempio alle riunioni di vendita, e siede nel comitato esecutivo, accanto al responsabile delle vendite, ecc.”

Questo perché nel corso di queste riunioni si discutono i KPI significativi. *“Solitamente queste discussioni avvengono separatamente. Tuttavia, se non c'è coordinamento, si avranno due KPI in conflitto tra loro, ad esempio un aumento delle vendite del 3% ma di contro un aumento dell'impronta di CO2. Si notano molte contraddizioni se si separano i KPI tradizionali dai KPI ESG. Per questo motivo, abbiamo incorporato i KPI ESG nei KPI delle vendite. Quando si collegano tra loro e si definiscono degli obiettivi inizia la vera discussione. Nella maggior parte dei casi non si tratta di discussioni facili: in fin dei conti, bisogna produrre profitti”.*

Queste discussioni sono solo un punto di partenza verso un necessario cambiamento di portata molto più ampia, sia di tipo culturale che di mentalità, e verso il ruolo del Cda nel mantenimento di una prospettiva a lungo termine, che includa la sostenibilità e le questioni ESG. Come ha osservato uno degli intervistati: *“quando la quota di mercato di un'azienda è in calo, questa mobilita tutto ciò che ha a disposizione per migliorare la situazione. Questa pressione si ripercuote su tutte le unità aziendali. Ma quando si tratta di un problema ESG, nessuno sente l'urgenza di agire. Ciò è legato al cambiamento di cultura. Il costo del domani non è ben valutato, ma sappiamo cos'è la quota di mercato”.*

Per averci dedicato il loro tempo e offerto i loro preziosi consigli, vogliamo ringraziare:



Xavier Bedoret

Xavier Bedoret è Presidente del board e presiede l'audit committee di CENERGY HOLDINGS (Tubi e cavi, Euronext), è Direttore esecutivo di VIOHALCO (Acciaio, alluminio e rame, Euronext) e Presidente del Board di INTERNATIONAL TRADE (Finanziamenti, Bruxelles). In qualità di esperto, fa parte dell'audit committee di RTBF (Media - Settore pubblico, Bruxelles)



John Bendermacher

John (IIA Belgium) è l'attuale Presidente dell'ECIIA, in passato ha presieduto il Cda di IIA (2015-2019) e il comitato esecutivo (2018-2019), nonché il comitato di rappresentanza (2016-2018). Inoltre è stato membro e ha presieduto l'IIA Netherlands (2012-2018). John è chief audit executive del gruppo Euroclear (Bruxelles) e può vantare una lunga carriera nell'internal audit e nell'IIA.



Jean-Christophe Charlier

Jean-Christophe è coordinatore per la governance presso Enabel, l'Agenzia belga per lo Sviluppo, ed ex consulente del Ministero dello Sviluppo e della Cooperazione per Africa e governance. Ha lavorato per diversi organismi e agenzie per lo sviluppo in Africa e Asia per diversi anni. Jean-Christophe è stato inoltre revisore per il programma Tempus del Fondo Europeo per lo Sviluppo.



Catherine Delanghe

Catherine è attualmente direttore presso il Centre de Bonne Gouvernance Paul Tassin. Ha deciso di focalizzarsi su investimenti sostenibili e governo societario. Svolge la funzione di amministratore certificato presso GUBERNA (2017) e ha conseguito una laurea in corporate governance e diritto societario (2020). Oggi siede nel board del Gruppo Crelan e di diversi Fondi Candriam.



Gerrit Jan Konijnenberg

Gerrit Jan Konijnenberg è amministratore indipendente (INSEAD IDP-C) e direttore dello sviluppo strategico del Gruppo Telenor, è membro del comitato consultivo di Chapter Zero Brussels e consulente speciale per il Mobile Ecosystem Forum (MEF), un organismo commerciale globale che mostra la propria vocazione all'innovazione e alla promozione della sostenibilità nel settore ICT.



Konstantina Mavraki

Tina Mavraki è amministratore non esecutivo e consulente strategico nel settore energetico, minerario e finanziario. I suoi 25 anni di carriera a livello dirigenziale spaziano dai mercati globali dei capitali, alle catene di approvvigionamento fisico, alla gestione degli investimenti in posizioni C-suite. Tina è un direttore Chartered IoD e fornisce consulenza politica alle autorità di regolamentazione finanziaria del Regno Unito e dell'UE.



Nicolas Naudin

Nicolas Naudin fa parte del Board di Human Cell Design ed è membro di gruppi di lavoro di ecoDa-IFA sugli ESG. Nicolas è Presidente di BASF France & Managing Director France. Ha ricoperto diversi ruoli dirigenziali presso AIRBUS, nella governance, nella strategia e nella sostenibilità. Nicolas (PhD, in Fisica) ha cominciato la sua carriera nel campo Ricerca & Tecnologia.



Maria Pierdicchi

Maria fa parte del board di UNICREDIT e Aidexa. È stata Amministratore non esecutivo di Luxottica (2015/20) e Autogrill (2018/2023) e Presidente di Nedcommunity. Siede nel Board di EcoDa dal 2023. Nel corso della sua carriera professionale ha ricoperto i ruoli di membro del Board e Vicepresidente della Camera di Commercio Americana, Collegio san Carlo, e altri comitati di consulenza.



Livia Piermattei

L'esperienza di Livia Piermattei ha maturato oltre 30 anni di esperienza sulla transizione sostenibile delle imprese come amministratore non esecutivo e indipendente e consulente, Top Executive, membro del Cda e Co-fondatore di un ufficio internazionale di consulenza strategica sulla gestione del cambiamento culturale. È Presidente, membro del Cda e Dirigente in enti non profit (salute, ricerca, cultura). Livia è anche imprenditore privato nel settore della bio-agricoltura.



Mercedes Sanchez Varela

Mercedes Sanchez Varela è consulente per le politiche climatiche dell'UE e si occupa di trasformare le sfide politiche in strategie sostenibili a prova di futuro per il settore pubblico e privato. È membro del Board di ChapterZeroBrussels sulla governance del clima e di IEEP, un importante *thinktank* sulla sostenibilità. Oggi è Senior Advisor Green Transition presso FIPRA, un'agenzia UE leader negli affari pubblici.



Prof. Beate Sjøfjell

Beate è a capo del gruppo di ricerca in diritto della sostenibilità dell'Università di Oslo e coordinatrice di *Daughters of Themis: International Network of Women Business Scholars*. E' inoltre *visiting professor* presso il Dipartimento Europeo di studi giuridici del *College of Europe*. Ha curato numerose pubblicazioni nel campo del diritto societario, corporate governance e sostenibilità.



Silvia Stefini

Dal 2019, Silvia è amministratore non esecutivo in società finanziarie e di infrastrutture, guidando i comitati Audit & Risk e Sostenibilità. Ha maturato una formazione manageriale trentennale nella gestione del rischio e nella finanza aziendale. Silvia fa parte del Cda di Leonardo Spa e Banca Popolare di Sondrio, è presidente di Chapter Zero Italy e membro di Nedcommunity e di INSEAD International Directors Network.



Paul Symons

Paul Symons è Chief Sustainability Officer presso Euroclear, e responsabile della supervisione, del coordinamento e della rendicontazione di tutte le attività del gruppo legate alla sostenibilità. Siede inoltre nel Board di Euroclear UK & International come amministratore non esecutivo. In precedenza, era stato a capo del dipartimento Segreteria Corporate di Euroclear e Company Secretary nel Cda di Euroclear SA/NV.



Christina Vicini-Rademacher

Cristina Vicini-Rademacher è il fondatore della Vicini Strategy ed EIC Ambassador. È membro del Cda e consulente strategico per società scale-up, high-tech e fondazioni, con una specializzazione in business internazionale e sostenibilità, ecosistemi di innovazione intersettoriali, ESG, deep tech e trasformazione digitale. Ha conseguito i certificati di corporate governance di Guberna, IFA, ecoDa e Chapter Zero Brussels.



RIMANETE AGGIORNATI



info@accountancyeurope.eu

www.accountancyeurope.eu

LINKEDIN

Pagina Accountancy Europe



www.chapterzerobrussels.eu

LINKEDIN

Page Chapter Zero Europe



info@ecia.eu

www.ecia.eu

LINKEDIN

Page ECIIA

TWITTER

@Eciainfo



The European Voice of Directors

contact@ecoDa.eu

www.ecoda.eu

LINKEDIN

Page ecoDa a.s.b.l

TWITTER

@ecoDaAsbl

NOTE LEGALI:

La presente pubblicazione è la traduzione di un documento pubblicato da Accountancy Europe a giugno 2024, dal titolo *ESG Governance: Six ways for boards to lead the sustainability transition*. La traduzione in lingua italiana è stata predisposta dal Settore Traduzioni del CNDCEC. Accountancy Europe declina ogni responsabilità in merito al contenuto del documento e alla correttezza della traduzione. In caso di dubbi farà fede il documento originale nella versione inglese scaricabile gratuitamente dal sito di Accountancy Europe.

Accountancy Europe si impegna a verificare, ma non può garantire, la correttezza delle informazioni contenute nel documento originale, declina pertanto ogni responsabilità relativamente alle stesse. Accountancy Europe incoraggia la massima diffusione del documento, a condizione di citarne la fonte ed inserire il link alla versione originale. La riproduzione e/o traduzione del documento è consentita unicamente previa richiesta scritta al seguente indirizzo:

info@accountancyeurope.eu

Traduzione dall'inglese

Elena Florimo, Ufficio Tecnico Area Internazionale/Traduzioni CNDCEC

Si ringrazia il Dott. Giancarlo Attolini per la review tecnica