

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona *Governance*

XLV CONGRESSO
NAZIONALE
PESCARA
5 • 6 • 7 OTTOBRE 2023
ANDAF

A stylized graphic of a bridge with a central pylon and multiple cables, rendered in a light gray color. A thick blue curved line arches across the bottom of the bridge graphic, extending from the left side of the slide towards the center.

Cristina Cengia

Partner PwC TLS
Avvocati e Commercialisti

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

- Cos'è la *Corporate Governance*
- Cos'è la *Buona Governance* – un mezzo o un fine?
- Cos'è il *Successo Sostenibile*
- La platea allargata degli *stakeholders* aziendali

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

La Buona Governance in considerazione del quadro normativo

- La **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** (EU) 2022/2464 e gli *standard* dell'EFRAG (**ESRS**)
- La bozza di **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD)**
- Il **Codice di Corporate Governance**

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

Il perimetro degli obblighi di reportistica sulla Governance nell'ambito della CSRD e degli standard dell'EFRAG (ESRS)

- La cultura d'impresa e l'approccio delle imprese al tema dell'etica aziendale;
- La prevenzione della corruzione attiva e passiva;
- Il ruolo e la composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo delle imprese, anche per quanto riguarda le questioni di sostenibilità;
- Le politiche aziendali e il loro stato di attuazione in materia di diversità (e cioè genere, età, percorso formativo e rilevanza attribuita al merito) e di competenze e accesso alle competenze;
- La politica dell'impresa in termini di incentivi per il *management* e se detti incentivi siano collegati al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità;
- La gestione e la qualità dei rapporti con i *partner* commerciali e con le comunità interessate dall'attività di impresa comprese le prassi di pagamento dei fornitori, con particolare riferimento ai ritardi di pagamento alle piccole e medie imprese;

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

Il perimetro degli obblighi di reportistica sulla Governance nell'ambito della CSRD e degli standard dell'EFRAG (ESRS)

- Gli impegni politici delle imprese incluse le attività di lobbying;
 - I sistemi interni di controllo e gestione del rischio di impresa in relazione alla rendicontazione di sostenibilità e al processo decisionale;
 - I processi interni ed esterni di comunicazione delle informazioni (ivi inclusa la protezione dei *whistle-blowers*).
-
- Solo reportistica?
 - L'impatto sulla catena del valore e sulla *supply chain* («L'informazione sulla reportistica dovrà includere informazioni sugli impatti significativi, i rischi e le opportunità generati per l'impresa dalle sue relazioni nell'ambito della catena del valore (sia a monte che a valle)» – ESRS I par. 67)

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

La metodologia d'azione delineata dalla CSDD e l'impatto sui processi aziendali

- Obiettivo della CSDD è l'**integrazione** della **sostenibilità** nella **governance** delle imprese* in modo sistematico, ivi inclusa l'elaborazione da parte delle stesse di una strategia in materia di sostenibilità e di una *due diligence* lungo la catena del valore, con il fine ulteriore di favorire l'operato degli amministratori nell'interesse di lungo termine dell'impresa;
- La CSDD introduce un **dovere di diligenza** (*due diligence*) in capo alle imprese inerente agli impatti negativi su diritti umani e ambiente da esse generati durante l'intero ciclo di vita della produzione, dall'uso e smaltimento del prodotto e/o dalla prestazione del servizio, a livello delle attività proprie dell'impresa, delle sue controllate e delle catene del valore cui partecipa;
- **Obblighi di due diligence:** (i) integrare la *due diligence* nelle politiche aziendali; (ii) individuare gli impatti negativi su diritti umani e ambiente; (iii) prevenire gli impatti negativi potenziali e neutralizzare quelli effettivi; (iv) istituire e mantenere una procedura di reclamo; (v) monitorare l'efficacia delle politiche e delle misure adottate; (vi) rendicontare circa il dovere di diligenza.

* L'ambito soggettivo di applicazione interessa sia le società costituite in conformità con la normativa di uno Stato membro, sia quelle costituite secondo la normativa di un Paese terzo (art. 2): nel primo caso (par. 1), occorre che nell'ultimo esercizio sociale, la società: i) abbia avuto una media di oltre 500 dipendenti e oltre 150 milioni di euro di fatturato netto a livello mondiale; oppure ii) non raggiunga le predette soglie ma abbia avuto una media di oltre 250 dipendenti e oltre 40 milioni di euro di fatturato netto a livello mondiale, a condizione che almeno il 50% di tale fatturato sia stato realizzato nei settori elencati dalla Proposta (c.d. «settori ad alto impatto»), raggruppabili in tre macrocategorie: manifattura e commercio all'ingrosso di tessuti; produzione e commercio all'ingrosso di prodotti agricoli e alimentari; estrazione, lavorazione e commercio all'ingrosso di metalli e derivati; nel secondo caso (par. 2), occorre che nell'ultimo esercizio sociale la società abbia realizzato: i) oltre 150 milioni di euro di fatturato netto nel territorio dell'Unione; oppure ii) oltre 40 milioni di euro di fatturato netto nel territorio dell'Unione, a condizione che almeno il 50% del fatturato netto a livello mondiale sia stato generato in uno dei settori ad alto impatto. Le società extra-UE sono tenute a designare un mandatario (persona fisica o giuridica), stabilito o domiciliato in uno degli Stati membri in cui operano, ai fini delle interlocuzioni con le autorità di controllo (art. 16).

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

Il Codice di Corporate Governance e le *best practice* delle società quotate

Per la prima volta ha introdotto il concetto di «successo sostenibile» come obiettivo dei *board* («Successo sostenibile: obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società»).

Come?

- **Inserendo il successo sostenibile nelle strategie e nel sistema di controllo e gestione dei rischi** («Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società»);
- **Promuovendo il dialogo con gli investitori e gli altri stakeholder rilevanti;**
- **Definendo la natura e il livello di rischio** compatibile con gli obiettivi strategici dell'impresa ed includendo nelle valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della stessa;
- **Adottando una politica di remunerazione** per il *management* funzionale allo scopo e, pertanto, che al contempo (i) attribuisca una parte significativa della **remunerazione variabile** al raggiungimento di **obiettivi** di **lungo periodo** e (ii) preveda, in modo coerente con gli obiettivi di *performance* aziendale, obiettivi **strategici** di successo sostenibile, accompagnati, se del caso, da **parametri** di misurazione **non finanziari**.

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

La Buona Governance come mezzo e non come fine – spunti di riflessione

- Organi gestori **collegiali** e non **monocratici**;
- **Separazione** dei **ruoli** tra presidente e amministratore delegato;
- Presenza di **soggetti indipendenti** all'interno dei consigli di amministrazione;
- Attenzione crescente al **tema interlocking**;
- Presenza di **competenze specifiche** nei consigli di amministrazione in particolare su temi sensibili quali sostenibilità, internazionalizzazione, digitalizzazione e gestione dei rischi;
- Attenzione ai fattori di **diversity** quali quello del genere rappresentato, l'età e la provenienza anche geografica dei componenti il consiglio di amministrazione;
- Presenza di processi di **selezione** per la nomina alle cariche sociali;
- Attuazione di **politiche di remunerazione** adeguate;

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

La Buona Governance come mezzo e non come fine – spunti di riflessione

- Attuazione di **processi di autovalutazione** all'interno dei consigli di amministrazione;
- Attuazione di **politiche e programmi di successione** in seno ai consigli di amministrazione;
- Nomina di **comitati endoconsiliari**;
- Attuazione di **presidi** per le operazioni con **parti correlate**;

e, inoltre:

- **formazione del personale** dell'area «acquisti» su dialogo e *engagement* con i fornitori, incentivi, criteri di *screening* e valutazione delle *performance* ambientali e sociali dei fornitori, inclusione di fornitori locali e/o certificati, obiettivi di CRM, implementazione di metodi di valutazione della relazione con clienti e fornitori e di monitoraggio dei dati;
- formazione **anti-corrruzione**, attuazione di **sistemi di *risk assessment* e monitoraggio dei dati**;
- attuazione presidi per ***whistle-blowing***.

L'impresa sostenibile: creare valore con la Buona Governance

La Governance della sostenibilità

- Il ruolo dell'**organo amministrativo**
- La centralità della **definizione** degli **assetti** amministrativo/organizzativi e la **non delegabilità** della **reportistica**
- La nomina di un **comitato sostenibilità** e/o di un responsabile della sostenibilità
- Il ruolo del **collegio sindacale**
- Il ruolo dell'**assemblea**

Grazie!

XLV CONGRESSO
NAZIONALE
PESCARA ANDAF
5 • 6 • 7 OTTOBRE 2023

