

Nadine **Solano**

Tradurre in pratica la G di Governance non è facile, specie per una Pmi. E vale per l'intero acronimo. Ma l'ESG, adesso, ha un ruolo chiave. Anzi, è la chiave che apre le porte su un futuro di sviluppo, affermazione, credibilità. Profitto inteso nel più ampio senso possibile

L'importanza della Governance nel modello ESG: «Così le buone pratiche diventano concrete»

E come Environmental, S come Social e G come Governance: è questo il significato dell'acronimo **ESG**. Una strategia, un modello, un modus operandi di cui si sente parlare sempre più spesso e che per le aziende sta diventando imprescindibile. Perché sono fattori che vanno molto oltre l'aspetto finanziario, pur risultando a esso strettamente collegati. L'ESG sposta il focus sulla portata sociale e ambientale di un'azienda, sul contesto in cui si muove, sulle performance riguardanti anche il capitale umano e i legami con la comunità tutta. **L'obiettivo finale, dunque, è uno sviluppo etico e sostenibile a 360 gradi.** Che si traduce in una migliore brand reputation e spesso in una massimizzazione del profitto.

Qui puntiamo l'attenzione **sulla G** che corrisponde a **Governance**. Molte aziende tendono a metterla in secondo piano, considerando prioritari l'impatto ambientale e la socialità; invece, la Governance è il presupposto fondamentale affinché tutte le necessarie best practices diventino realtà. Ne abbiamo parlato con **Claudia Imperatore, assistant professor**

all'Università Bocconi di Milano.

COSA SI INTENDE PER GOVERNANCE

Il governo societario consiste in una serie di condotte che determinano l'amministrazione di un'azienda non solo in riferimento ai fattori economici. Entrano in gioco la compliance, cioè la conformità alle normative vigenti; l'etica professionale, anche in riferimento alle retribuzioni; la prevenzione dei rischi; la capacità di bilanciare i poteri e attuare politiche di diversità, cominciando dalla composizione del Cda. **Si aggiungono il contrasto a ogni forma di corruzione, una solida responsabilità della leadership, il rispetto dei diritti di tutti gli azionisti e un'adequata risposta alle aspettative degli stakeholder.**

Tutto ciò concorre alla costruzione dell'identità aziendale determinante agli occhi degli osservatori esterni, di eventuali clienti e investitori. «C'è però da dire subito – commenta Claudia Imperatore – che mentre l'attuazione di una buona governance è quasi un processo naturale per le grandi imprese, può risultare invece

difficile nell'ambito delle Pmi, perché meno strutturate». Difficile, ma non impossibile. Vediamo di definire la strada giusta.

DEFINIZIONE E DIFFUSIONE DI UN CODICE ETICO

Un ottimo punto di partenza, spiega Imperatore, è la messa a punto di un codice etico da diffondere tra tutti i componenti dell'azienda. Una serie di norme finalizzate in primis a evitare i conflitti di interessi, «tutt'altro che rari nelle aziende familiari». Pensiamo, per esempio, alle Pmi in cui la stessa persona è sia dirigente che amministratore, oppure amministratore e anche dipendente. Pensiamo anche alle possibili divergenze tra management e azionisti e tra soci. O alle decisioni riguardanti le remunerazioni, che possono essere causa di contrasti anche assai aspri. Un codice di autodisciplina è una preziosa bussola.

«È inoltre importante – aggiunge la docente – **che contenga linee guida anticorruzione, quindi strategie di prevenzione e analisi dei rischi in riferimento alla realtà aziendale, con conseguenti protocolli**». Norme

comportamentali che permettano di evitare, o perlomeno individuare tempestivamente, eventuali attività illegali poste in essere da dipendenti, azionisti, consulenti e collaboratori. Ma anche dai dirigenti stessi, magari proprio a causa dei suddetti conflitti di interesse. E ancora, in un codice etico che sia davvero valido e funzionale sono fissati i principi da seguire nell'ambito delle transazioni e delle relazioni con l'esterno.

SEPARAZIONE DEI POTERI

Una fruttuosa Governance passa anche dalla separazione dei poteri (gestione, controllo, supervisione), quindi delle funzioni e dei meccanismi di controllo incrociato. Attuandola in modo corretto, tra l'altro si possono meglio prevenire i rischi e raggiungere più facilmente gli obiettivi.

Naturalmente, anche in questo caso le grandi aziende sono facilitate. È molto più semplice, per loro, disporre l'organigramma e suddividere con chiarezza le diverse funzioni aziendali. Le Pmi hanno un assetto ridotto, che rappresenta un ostacolo non indiffe-

rente. **Però tutte possono "arruolare" persone esterne «che siano indipendenti, non abbiano particolari legami con l'azienda.** Non risultino collegate al manager. Questi soggetti, per esempio consulenti, diventano così garanzia di imparzialità». E, non essendo direttamente coinvolti, agevolano i processi decisionali.

IL COSTO DELLA TRASPARENZA

Infine, la questione più delicata: la **trasparenza**. Nei confronti degli investitori, di coloro che operano all'interno dell'impresa, più in generale degli stakeholder. **Indubbiamente la trasparenza rende l'azienda più competitiva e migliora la percezione che di essa si ha all'esterno.** Aumenta la fiducia delle controparti e facilita l'accesso al mercato dei capitali, nonché l'eventuale ampliamento con l'ingresso di nuovi soci.

«Ma per le Pmi – puntualizza Claudia Imperatore – può essere molto costosa, sotto diversi punti di vista. Innanzitutto, il tracciamento di per sé, la raccolta di informazioni e dati comporta dei costi proprio in termini

di denaro. In secondo luogo, presuppone un cambiamento di mentalità e un'implementazione dei sistemi aziendali che per un'azienda piccola può risultare assai ostico. Poi c'è da dire che molte aziende non hanno alcun interesse nel diffondere dati sensibili, perché questo significa mostrare i punti deboli. Anche ai concorrenti. Ed è una cosa, tra l'altro, che va fatta in modo continuativo». Si svelano le debolezze, ma parallelamente i punti di forza; può esserci un'equivalenza di vantaggi e svantaggi ed è soprattutto questo che rende la questione controversa.

Tradurre in pratica la G di Governance non è affatto facile. Ma l'ESG, adesso, ha un ruolo chiave. Anzi, è la chiave che apre le porte su un futuro di sviluppo, affermazione, credibilità. Profitto inteso nel più ampio senso possibile.



Claudia Imperatore
Assistant professor
all'Università Bocconi
di Milano.

ESG



SOCIAL



GOVERNANCE