# CREAZIONE DI VALORE PER L'IMPRESA: FATTORI ESG, SOSTENIBILITA' E GREEN DEAL EUROPEO

*Negli ultimi anni, la maggiore attenzione verso la* ***sostenibilità aziendale*** *ha determinato una trasformazione nei modi di operare delle imprese, rispondendo alle nuove aspettative degli investitori e dei consumatori in materia di* ***criteri ESG*** *(Ambientale, Sociale e di Governance). Questo mutamento, alimentato da crisi economiche e sociali, ha reso imprescindibile l'integrazione nelle strategie aziendali dei* ***fattori ESG*** *per garantire la competitività e la resilienza a lungo termine delle aziende.* ***Normative e prassi internazionali e nazionali****, come il* ***Green Deal europeo*** *o il "Codice di Autodisciplina", sostengono questa tendenza promuovendo la riduzione delle emissioni e la trasparenza. La* ***governance aziendale*** *si sta evolvendo verso modelli inclusivi che tengono conto del benessere economico, della tutela ambientale e dell'equità sociale, richiedendo una gestione chiara e una rendicontazione trasparente. In sintesi, le imprese che abbracciano la* ***sostenibilità*** *rispondendo alle esigenze ambientali e sociali si trovano in una posizione migliore per affrontare le sfide future e attrarre* ***investimenti sostenibili****, generando valore nel lungo periodo.*

## Introduzione alla sostenibilità aziendale e ai fattori ESG

Negli ultimi anni, l'attenzione verso la **sostenibilità aziendale** e i **fattori ESG** ha determinato una trasformazione nei modi di operare delle imprese e nel modo in cui generano valore. Le recenti crisi economiche, geopolitiche e sanitarie

hanno evidenziato l'incertezza del contesto socioeconomico attuale, motivando sempre più investitori e consumatori a considerare i **criteri extra-finanziari** delle imprese. L'adozione dei **criteri ESG** (Ambientali, Sociali e di Governance) si è trasformata in un elemento essenziale per assicurare la competitività e la resistenza a lungo termine delle aziende. Di conseguenza, la **creazione di valore** per l'impresa non si limita più alla mera generazione di profitto. La tecnologia permette nuove scelte strategiche e innovazioni nei modelli di business, offrendo nuovi servizi per i clienti. Il Consiglio di amministrazione deve valutare attentamente le opportunità di sviluppo e di generazione di entrate, creare resilienza nel modello operativo e considerare i rischi associati alle decisioni garantendo monitoraggio, conformità normativa e comunicazione al mercato. I fattori ESG non solo rappresentano rischi e opportunità rilevanti e la loro integrazione è diventata cruciale per la sostenibilità e la competitività a lungo termine delle imprese.

## Contesto attuale e nuovo ruolo della finanza sostenibile

Le aspettative degli stakeholder sono cambiate, richiedendo alle imprese di dimostrare un impegno concreto verso pratiche sostenibili e responsabili. Questo cambiamento è stato in parte guidato dalla crescente consapevolezza delle problematiche ambientali e sociali, come il cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale e la trasparenza aziendale. Infatti, l'80% degli investitori considera l'integrazione degli aspetti ESG come un parametro cruciale per la valutazione aziendale, mentre la globalità dei rischi da monitorare per il report del World Economic Forum appartiene alla categoria ESG.

Questo trend è supportato dalle **normative nazionali e internazionali**, dall'ONU e dalla Commissione Europea, che

promuovono la **sostenibilità** e la rendicontazione delle performance climatiche e digitali. Il Green deal europeo, effettivo dal 2019, si inserisce in questa linea puntando a ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990 in modo che l'Europa sia il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. La tassonomia europea delle attività sostenibili rafforza questo piano definendo l'eco-sostenibilità delle attività economiche; mira a classificare settori e attività che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi ambientali senza arrecare danni significativi agli altri obiettivi aziendali.

La valutazione dell'eco-sostenibilità delle attività economiche predefinite (energia, trasporti, acqua e rifiuti, edifici, agricoltura e foreste, industria manifatturiera) attraverso la tassonomia consente alle aziende di essere identificate e classificate in base alle loro diverse attività, facilitando così la trasparenza e la responsabilità nelle dichiarazioni non finanziarie. Continuando nel suo sforzo, la Commissione Europea ha pubblicato una Direttiva denominata Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) il 21 aprile 2021.

L'obiettivo è di spostare il baricentro dalle misure normative basate sulla trasparenza a quelle aventi ad oggetto l'imposizione di specifici obblighi organizzativi e comportamentali in capo alle imprese e alla loro filiera. La CSRD introduce importanti novità nella rendicontazione della sostenibilità delle aziende nell'UE, tra cui:

- Il nuovo Report di Sostenibilità (RS) che rendiconta anche gli attivi intangibili e adotta il concetto di doppia materialità.
- L'informativa prospettica con obiettivi futuri allineati agli impegni di lungo periodo secondo l'Accordo di Parigi.

- L’integrazione delle informazioni di sostenibilità nella Relazione sulla Gestione.
- L’obbligo di una limited assurance indipendente sul RS.
- La digitalizzazione della rendicontazione con l’uso di un formato elettronico standard europeo (ESEF).
- Un contenuto informativo autonomo del RS rispetto al bilancio d’esercizio.

La CSRD amplierà notevolmente l’ambito di applicazione, interessando circa 49.000 aziende (75% delle quotate) rispetto alle attuali 11.700. Lo scopo principale è migliorare e standardizzare le pratiche di rendicontazione della sostenibilità, garantendo maggiore trasparenza e responsabilità delle imprese europee.

In Italia, le nuove versioni del “Codice di Autodisciplina” introducono alcuni importanti elementi a favore dell’integrazione della sostenibilità nella governance aziendale, in particolare le modifiche apportate al Codice di Corporate Governance rappresentano un importante passaggio per l’evoluzione dei principi di governo societario: infatti modificando la “mission” societaria viene introdotto, allineandosi ad una visione europea condivisa, il principio del “successo sostenibile”, con l’obiettivo di guidare le società quotate nell’adozione di strategie sempre più orientate alla sostenibilità dell’attività d’impresa nel lungo periodo.

## Nuovi modelli di governance e regole per l’integrazione ESG

Il presente quadro normativo ha favorito l’emanazione di una nuova forma di corporate governance più orientata agli **obiettivi ESG**. Tale modello si fonda su due cardini essenziali:

- **Creazione di Valore:** Definisce il valore di un’organizzazione nella società, consentendo di promuovere simultaneamente la crescita delle proprie attività e un impatto positivo sul pianeta. Questo valore deve essere profondamente radicato all’interno dell’organizzazione, del brand e dell’esperienza aziendale, con particolare attenzione al lungo termine.

- **Pianificazione della Relazione con gli Stakeholder**: Comprende l’ascolto e il dialogo con gli azionisti, la responsabilizzazione del management e l’integrazione della minaccia del cambiamento climatico nella stabilità del sistema finanziario.

Inoltre, il paradigma economico sta evolvendo dal modello tradizionale della “Teoria degli Shareholder” di Milton Friedman, che vedeva la massimizzazione dei profitti come unica responsabilità aziendale, verso modelli più inclusivi. La “Triple Bottom Line” di John Elkington e la teoria della **creazione di valore condiviso** (CSV) di Michael Porter e Mark Kramer propongono un approccio che integra benessere economico, tutela ambientale ed equità sociale. Di conseguenza, le aziende stanno passando dalla filantropia tradizionale alla creazione di valore condiviso, rivedendo le loro politiche operative per generare valore sia per l’organizzazione che per la società in cui operano. Questo approccio richiede una governance chiara, sistemi di monitoraggio delle performance ESG, dialogo con gli stakeholder e una rendicontazione trasparente. Al fine di ottimizzare tale CSV, occorre esplorare quattro vie:

- riconcepire e innovare i prodotti e i servizi valutando i rischi e le opportunità legate alla produzione o all’erogazione di quanto già offerto, per meglio servire i mercati di riferimento o entrare in nuovi mercati non

ancora esplorati;
- ridefinire e innovare la produttività della catena del valore incrementando la qualità dei prodotti e/o l'efficienza dei processi produttivi, riducendo i costi di produzione e le risorse impiegate e/o migliorando i processi di distribuzione, per generare un vantaggio economico e sociale;
- sostenere lo sviluppo dei cluster locali con cui l'impresa entra in contatto tramite l'ammodernamento delle infrastrutture, il supporto ai fornitori locali e il sostegno alle comunità di riferimento, per ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo e promuovere al contempo lo sviluppo sociale.
- governare il CSV in modo adeguato e comunicarlo in maniera altrettanto efficace.

Buone regole di governo orientate al «successo sostenibile» declinate in assetti organizzativi efficienti e sistema dei controlli efficaci permettono una sana e prudente gestione sostenendo l'apprezzamento del mercato e la fiducia degli investitori.

# Conclusione sulla creazione di valore sostenibile

L'integrazione dei **fattori ESG** nel modello di business non costituisce soltanto una risposta alle crescenti pressioni normative e alle aspettative degli stakeholder, bensì rappresenta una strategia vincente per la **creazione di valore** a lungo termine. Le **imprese che abbracciano la sostenibilità adottano modelli di governance inclusivi** che rispondono alle esigenze sociali e ambientali in modo da essere meglio posizionate per affrontare le sfide future e cogliere nuove opportunità di crescita. La generazione di valore per l'azienda nell'odierno contesto richiede un approccio integrato che consideri non solo i risultati finanziari, ma

anche i fattori ESG. Tali elementi rivestono un ruolo cruciale per la sostenibilità e la competitività delle imprese a lungo termine. Le aziende capaci di incorporare efficacemente i criteri ESG nelle proprie strategie aziendali possono ottenere vantaggi competitivi significativi, migliorare la propria reputazione e attrarre investimenti. Il futuro della creazione di valore per l'impresa dunque strettamente connesso alla capacità di integrare sostenibilità e responsabilità nelle attività quotidiane e nelle strategie di crescita.

Francesca Novati Senior partner di CA Group

Manon Nauche Assitant CA Group