



REPORT

Il 22 maggio 2024 si è tenuta a Milano, ospitata da Pirelli & C. e online, la nona edizione del Business & SDGs High-Level Meeting promossa dall'UN Global Compact Italia. L'incontro annuale è stato istituito con l'obiettivo di creare uno spazio di dialogo e condivisione a porte chiuse tra i vertici delle aziende italiane aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite su come il settore privato possa contribuire all'avanzamento dello sviluppo sostenibile auspicato dall'Agenda 2030.

Il focus di quest'anno è stato il tema della *governance* trasformativa, un approccio innovativo al concetto di *corporate governance*, che mira a trasformare e orientare il *purpose* aziendale verso la sostenibilità, proponendo cambiamenti interni per gestire - in modo integrato e sistemico - le operazioni aziendali in chiave sostenibile, e generare un impatto positivo anche nell'ecosistema esterno nel quale l'impresa opera.

Hanno partecipato attivamente al meeting Amministratori Delegati, Presidenti e Vice Presidenti e *top manager* di aziende italiane aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite e impegnate quotidianamente nell'integrazione dei Dieci Principi UNGC e nel raggiungimento degli SDGs quali: A2A, Aeroporti di Roma, Andriani, CAP Holding, Carbonsink, Edison, Gruppo Sofidel, ICAM Cioccolato, Il Sole 24 Ore, Legance – Avvocati Associati, Leonardo, Lundbeck Italia, Maire, Mindoor, Pirelli, Prysmian, RINA, Save The Duck, Snam, UCB Pharma Italia.

L'incontro è stato aperto dal **Presidente del UN Global Compact Network Italia, Marco Frey**, che ha affermato l'importanza di attivare i vertici delle aziende – a partire dal Amministratore Delegato – sulla costruzione di una *governance* che integri appieno la strategia di sostenibilità all'interno del *purpose*, del piano industriale e dei processi operativi, rendendola pervasiva in tutta l'azienda e connessa a logiche di business. Oltre alla dimensione interna, è importante che la *governance* elabori modalità di *engagement* a livello esterno, anche in collaborazione con altri attori dell'ecosistema.

Sempre in apertura, **l'Amministratore Delegato di Pirelli & C, Andrea Casaluci**, che ha ospitato l'evento, ha affermato come la sostenibilità in Pirelli sia al centro dello sviluppo industriale e che l'azienda si voglia porre come punto di riferimento per la trasformazione sostenibile del settore *automotive*. Il posizionamento chiaro di Pirelli è stato alimentato anche da un'accelerazione e una crescente ambizione sui temi di sostenibilità, percepita come elemento che crea valore per gli *stakeholder*. La sostenibilità non è vista solo come responsabilità o *compliance* alle normative, ma diventa un vantaggio competitivo a diversi livelli: acquisire e trattenere talenti (elemento determinante per il successo dell'azienda); fidelizzare i clienti; accedere ai mercati finanziari. La dimensione della *governance* è essenziale perché permette di calare la sostenibilità, da direttrice strategica apicale, all'interno dell'organizzazione per diventare modo di operare quotidiano.

A seguire, gli interventi degli esperti hanno permesso di inquadrare il tema oggetto del meeting. **Michelle Breslauer, Senior Manager, Governance and Peace di UN Global Compact** ha sottolineato – come ribadito anche dal Segretario Generale dell'ONU – l'urgenza di ricreare un clima di fiducia a livello di Governi, imprese, istituzioni e società civile, e di ripensare la *governance* globale per rispondere alle attuali e future tensioni geopolitiche, in un nuovo contesto multipolare. **L'SDG 16** dell'Agenda 2030 offre un *framework* di azioni per assicurare pace, giustizia e istituzioni forti, con





implicazioni significative anche per il settore privato: istituzioni forti, stato di diritto e tassazione equa sono alla base di un contesto sostenibile e redditizio per le imprese e gli investimenti e permettono alle imprese di creare valore a lungo termine contando su meno volatilità in un mondo sempre più instabile. In quanto attori che possono influenzare la *governance* nazionale e globale, le imprese e gli investitori hanno la responsabilità geopolitica di sostenere le fondamenta della società, come la pace, la giustizia e istituzioni forti in tutto il mondo. Per consentire alle aziende di incarnare al meglio questo ruolo, UN Global Compact propone il concetto di **Governance Trasformativa**, approccio più ampio alla dimensione “G” ed evoluzione dei modelli di *governance* “*corporate*”, “*sustainable*” e “*global*”. La *governance* trasformativa mira a generare un impatto all’interno e all’esterno dell’organizzazione, da un lato integrando la sostenibilità a livello di Consiglio di Amministrazione, *management*, dipendenti, policy e processi e dall’altro creando una cultura della sostenibilità sugli *stakeholder* esterni e allargando lo sguardo anche ad attività di ingaggio con le istituzioni e di advocacy coi Governi. **Rubinia Proli, Senior Advisor Transformational Governance, UN Global Compact** ha condiviso l’esperienza del Think Lab sulla Transformational Governance, gruppo di lavoro internazionale coordinato da UNGC negli ultimi due anni, che ha lanciato il **Transformational Governance Corporate Toolkit**, strumento pratico per le imprese per rafforzare le competenze sul tema della *governance* trasformativa e diffondere questo approccio in tutta l’organizzazione. Il Toolkit permette alle aziende di aumentare la propria consapevolezza e pianificare in modo anticipato l’allineamento ai principi di *governance* trasformativa, diminuendo la volatilità nelle *operations* e aumentando la fidelizzazione dei clienti; posizionarsi in modo più forte oltre l’approccio della *compliance*, allineandosi meglio ai *framework* globali; attrarre investimenti e aumentare la fiducia degli investitori, grazie a strutture di *governance* più forti.

Alessandro Carretta, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari all’Università di Roma Tor Vergata e Presidente di NedCommunity ha proseguito la sessione introduttiva, concentrando il suo intervento sul **ruolo del Board** per attuare una *governance* trasformativa. La *governance* è fondamentale poiché, prevedendo un sistema di organi, comportamenti, regole, processi e strumenti con cui le aziende sono dirette e controllate, presidia gli interessi dei diversi *stakeholder* e degli azionisti per il benessere a lungo termine dell’impresa. Una buona *governance* deve rispecchiare alcune caratteristiche: avere un Consiglio di Amministrazione che funziona; valorizzare la *diversity* per favorire l’innovazione e garantire l’indipendenza di giudizio; dotarsi di un sistema robusto di controllo e gestione dei rischi, anche emergenti; garantire la continuità dell’azienda. L’obiettivo di perseguire il successo sostenibile – definito dal Codice di Corporate Governance - è in capo principalmente al CdA, che definisce strategie del gruppo e ne monitora l’attuazione. Con le ultime evoluzioni in campo normativo comunitario, i CdA hanno sempre più responsabilità sui temi di sostenibilità, garantendo che la gestione dei rischi e delle opportunità ESG siano affrontati in modo integrato rispetto alle strategie e alla gestione aziendale, riflettendosi nei piani strategici, industriali e finanziari. Un CdA “esemplare” e maggiormente performante, oltre a rispettare caratteristiche quali - competenza, indipendenza, ricambio nei mandati, *diversity* (anche in termini di età) - si configura come un robusto ed efficace sistema di relazioni sociali, con alcuni comportamenti virtuosi: gestire bene la comunicazione in termini di forma e sostanza; portare contributi e competenze maturati in contesti esterni, che siano percepiti come “di valore” dal *management* e dagli altri consiglieri; usare modelli di valutazione oggettivi; chiedere informazioni e acquisirle anche all’esterno; lavorare su confronti, chiedere *feedback*, esercitarsi su “*what if*”; riuscire ad avere una visione sistemica; definire a monte criteri e linee guida, anche individuali; governare il processo decisionale; dare un contributo alla





creazione e al mantenimento, in CdA, di un clima favorevole alla discussione, all'accoglienza di posizioni e idee differenti e alla valorizzazione, più in generale, delle diversità.

Il Presidente UNGCNI Marco Frey e l'Executive Director Daniela Bernacchi hanno, poi, presentato la prima bozza del position paper sulla *governance* trasformativa realizzato dal Network Italiano del Global Compact insieme ad un gruppo di lavoro composto da 54 imprese aderenti. Il documento è stato costruito grazie a input e riflessioni condivise dai partecipanti, incontratisi in tre occasioni tra febbraio e aprile 2024. La logica del paper condiviso mira a tracciare una fotografia di come le imprese si stanno muovendo sul tema della *governance*, in un contesto di cambiamenti molto significativi a livello normativo, consentendo di sciogliere eventuali nodi critici. **I primi due capitoli** ancorano il concetto di *governance* trasformativa al framework dell'SDG 16 e ai Dieci Principi del Global Compact e descrivono il lavoro svolto dal Think Lab sulla *Transformational Governance* di UNGC. **Il terzo capitolo** analizza la *governance* trasformativa come elemento chiave per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità in una prospettiva integrata di pianificazione e di orientamento del *purpose* aziendale. In particolare, il *purpose* è fondamentale perché influenza diverse dimensioni che concretizzano l'approccio dell'azienda alla sostenibilità: la *governance* di sostenibilità (competenze, pianificazione integrata, dialogo con gli *stakeholder*, incentivazione al *management*); le policy; i processi; la funzione Sostenibilità e la figura del *Sustainability Manager*. **Nel quarto capitolo** viene analizzato l'impatto del contesto esterno sull'approccio alla sostenibilità delle imprese e le relative scelte di *governance*, con un focus è sulle due direttive europee *Corporate Sustainability Reporting Directive* e *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. La CSRD, oltre a porre delle sfide alle aziende interessate dalla rendicontazione, può essere vista anche in chiave di opportunità, soprattutto in riferimento ad alcuni elementi quali l'analisi di doppia materialità, l'obbligo di attestazione in capo al dirigente preposto della Rendicontazione di Sostenibilità e di *assurance* esterna, il coinvolgimento della catena di fornitura e del valore negli obblighi di disclosure, l'adozione di un unico standard di rendicontazione ESRS, in cui la "G" è pervasiva in tutti i Topic Standard. **Il quinto capitolo** del paper analizza la dimensione interna della *governance* trasformativa, proponendo affondi tematici: l'ingaggio del CdA (grazie a presidi organizzativi e strumenti dedicati, quali Comitati consiliari o endoconsiliari, Comitato manageriale di Sostenibilità, Advisory Board e/o di Sustainability Advisory Board) e del *management*; e le competenze di sostenibilità (cruciali nel *mix skill* delle competenze del CdA e degli altri presidi organizzativi chiave, integrate grazie all'inserimento di criteri connessi alle competenze di sostenibilità all'interno dei processi di nomina degli Amministratori; all'istituzione di programmi di *induction* periodici sulle tematiche di sostenibilità sin dall'insediamento del Consiglio di Amministrazione; alla presenza nel CdA di NED, con competenze specifiche di sostenibilità). La dimensione esterna della *governance* trasformativa è approfondita nel **sesto capitolo**, con riferimento in particolare al dialogo con gli *stakeholder* (catene di fornitura, clienti/consumatori, istituzioni, terzo settore, finanza, agenzie di rating; sindacati; natura; nuove generazioni) e alle partnership strategiche, che si allargano agli *stakeholder* sopra menzionati (in particolare istituzioni, terzo settore) e alla società civile. Alcune aziende che hanno partecipato al gruppo di lavoro per la redazione del paper, hanno deciso di contribuire in modo ulteriore al documento presentando una *case*, inserita nel **settimo capitolo**, che raccontasse la propria esperienza aziendale sugli aspetti della *governance* trasformativa trattati a livello teorico nel testo.

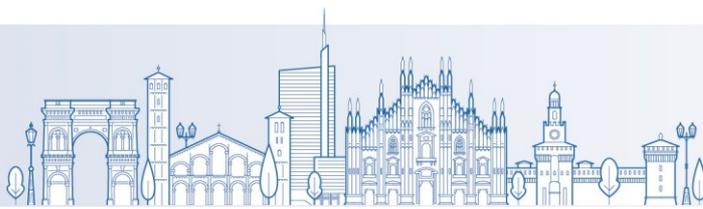
Gli AD, i Presidenti e i Vice Presidenti partecipanti sono, dunque, intervenuti in una tavola rotonda, moderata da UNGCNI, per condividere la propria esperienza aziendale, nonché prospettive, sfide e opportunità sul tema nella sessione, in una logica di tensione verso la *governance* trasformativa.





Dalla discussione sono emersi alcuni elementi trasversali, che verranno inseriti nel paper sottoforma di conclusioni e raccomandazioni:

- per le imprese, evolvere dal concetto di *governance* tradizionale verso la *governance* trasformativa, passando per quella di sostenibilità e globale, apre uno **spettro di azione potenzialmente immenso**.
- Il **purpose** è riconosciuto come un elemento chiave e strategico, che stimola l'impresa a elaborare strategie e a implementarle in **azioni coerenti con la transizione** verso la sostenibilità, ormai riconosciuta come fonte di vantaggio competitivo per tutte le imprese.
- Le aziende stanno implementando – a livelli diversi di maturità – la **governance di sostenibilità**, integrando analisi dei rischi, delle opportunità e degli impatti rispetto ai criteri ESG. Alcune si stanno aprendo anche alle accezioni globale e trasformativa, soprattutto quelle di grandi dimensioni.
- Da un punto di vista della strategia, la *governance* trasformativa si articola secondo alcuni elementi ben definiti, sui quali spicca il **ruolo e la responsabilità del Consiglio di Amministrazione** nel perseguire il successo sostenibile.
- Oltre al CdA, la sostenibilità penetra nelle imprese a livello orizzontale e verticale, assumendo **diverse configurazioni organizzative**: Comitati (interni o esterni al CdA)/Advisory Board, Ambassador/Focal Point di sostenibilità nelle diverse funzioni aziendali.
- Promuovere e diffondere la **cultura della sostenibilità** in azienda è un elemento cardine per far sì che essa sia realmente integrata nel business. In questo, giocano un ruolo importante le **figure apicali**, come Amministratori Delegati illuminati o una proprietà dell'azienda che trasmette il valore della sostenibilità a tutta l'impresa.
- La cultura deve, sì, permeare il livello apicale, ma deve essere **diffusa a tutti i livelli dell'azienda**. Sarà necessario impostare rappresentazioni (*purpose, brand*) in cui le persone si riconoscano, in modo tale che la componente di identificazione culturale valorizzi i talenti e il contributo del singolo.
- Legato al tema della cultura, vi è quello delle **competenze di sostenibilità**, che – in un'ottica trasformativa – vanno accresciute in tutta l'azienda, elaborando modalità di sensibilizzazione e formazione all'interno e all'esterno dell'impresa.
- La *governance* cala la sostenibilità in **procedure e azioni concrete**, che possano rendere operativo il raggiungimento e la misurazione degli obiettivi di sostenibilità.
- Tra i **processi** aziendali fondamentali vengono riconosciuti la **pianificazione integrata** (nella quale piano industriale e piano di sostenibilità convergono), le **procedure operative** e di **innovazione**, l'**inclusione** e la *diversity*, la **comunicazione e il reporting**; il **sistema premiante** (che lega il KPI della rendicontazione ai KPI del funzionamento della gestione delle risorse umane).
- Lo **stakeholder engagement** è un elemento chiave all'interno della *governance* delle aziende, e viene sempre più considerato in **chiave trasformativa** grazie al tema della **doppia materialità**, che fa evolvere la logica di partecipazione degli *stakeholder* tradizionalmente intesa, sviluppandone forme inedite.
- Ragionando sulla dimensione esterna della *governance*, le imprese sono chiamate a **ridefinire reti di relazioni e partnership in chiave trasformativa**. Questo può concretizzarsi - ad esempio - nell'alleanza con i clienti per la costruzione di un nuovo *business model* o nel coinvolgimento





dei fornitori, per guidarli in una direzione più sostenibile, arrivando a modificare la governance stessa del *supplier*.

- La **partnership con le istituzioni**, per attività di *advocacy* o in supporto a progetti di ampia rilevanza a livello nazionale o internazionale, è un tema da esplorare e che vede il settore privato giocare sempre più un ruolo rilevante e di acceleratore di processi e risultati.
- La **modalità e il grado** in cui il *framework* della **governance trasformativa si applica a realtà** profondamente **diverse** tra loro, con livelli differenti di maturità sulla sostenibilità, rimane un punto aperto. Le **grandi company** hanno una traiettoria strategica chiara e utilizzano linguaggi comuni, mentre le **piccole e medie imprese** devono scegliere alcune semplificazioni, agendo con un disegno meno organico e formalizzato. Le **imprese pubbliche** sono soggette ad alcune restrizioni normative e devono essere sempre più *accountable* all'esterno. Le **filiali di imprese multinazionali** sono chiamate a incorporare il modello di governance della casa madre, esplorando però elementi di innovazione che valorizzino il contesto locale di riferimento.





HIGHLIGHTS DEGLI INTERVENTI DEI PARTECIPANTI

Gruppo CAP, in linea con quanto emerge anche dal paper, ha intrapreso da ormai diversi anni un percorso di trasformazione organizzativa, da un lato per soddisfare le nuove direttive comunitarie, dall'altro per anticipare quanto più possibile quel processo di transizione industriale che garantirà all'azienda di soddisfare sempre meglio i bisogni e le aspettative degli stakeholder di riferimento. La governance di sostenibilità del Gruppo si è evoluta nel corso degli anni e si è fusa con la politica di gestione dei rischi: la pianificazione industriale e quella di sostenibilità di CAP sono pertanto profondamente interconnesse. Il nostro impegno nel promuovere e diffondere la mission, i valori, le strategie e gli obiettivi relativi allo sviluppo sostenibile è inoltre stato formalizzato nella Politica di Sostenibilità approvata lo scorso anno, il cui obiettivo è proprio quello di definire un modello di Governance capace di integrare la sostenibilità a tutti i livelli aziendali, consentendole nei fatti di permeare ogni struttura.

CAP Holding, Alessandro Russo, Amministratore Delegato e Direttore Generale

Il contributo di UNGCN Italia è stato fondamentale in questi anni per portare all'attenzione delle aziende tematiche climatiche e sociali e quest'anno anche relative alla Governance. Gli spunti raccolti evidenziano come il coinvolgimento dei C-level e del board aziendale giochino un ruolo fondamentale nell'accelerazione dell'impegno e l'azione delle aziende in ambito ESG. Noi di Carbonsink riconosciamo questa spinta anche in ambito Climate, dove una Governance trasformativa garantisce concretezza agli obiettivi climatici aziendali come il net zero

Carbonsink, Andrea Maggiani, Founder & Global Senior Director, Technology Strategies, South Pole

La governance trasformativa è il cuore del nostro impegno verso un futuro sostenibile. Al Gruppo 24 ORE abbiamo intrapreso negli ultimi anni un percorso fondato sulle direttrici strategiche dell'innovazione e sostenibilità, filtri di ogni attività del nostro gruppo. Crediamo fermamente che l'innovazione e la sostenibilità debbano andare di pari passo, creando un ciclo virtuoso che alimenta la crescita e il cambiamento positivo. Solo così possiamo assicurare un impegno tangibile e misurabile verso la sostenibilità, contribuendo al benessere della società e dell'ambiente.

Il Sole 24 Ore, Mirja Cartia, Amministratore Delegato

La sostenibilità e l'attenzione nei confronti dei diversi portatori di interesse coinvolti nell'attività dell'impresa sono a tutti gli effetti entrate a far parte dei modelli di corporate governance delle società. Strategia, modello di business, gestione dei rischi e operatività quotidiana devono ormai tener conto delle tematiche ESG alla luce della direttiva UE 2022/2464 "CSRD" ormai in vigore. Diviene dunque fondamentale intervenire sul modello di corporate governance delle società al fine di (i) prevenire potenziali responsabilità per società e amministratori garantendo il principio dell'agire informato anche rispetto alle tematiche di sostenibilità, (ii) individuare possibili rischi e opportunità ESG e i relativi impatti su strategia e modello di business tramite attività di due diligence conformi agli standard comunitari (ESRS) e internazionali (OECD Guidelines), e (iii) definire modalità di coordinamento tra organi, comitati e funzioni coinvolti su tematiche ESG. Si parla, in questo caso di "governance trasformativa", volta a garantire una corretta e strutturata gestione delle questioni di sostenibilità sia





per i suoi effetti sul business in termini di rischi, impatti e opportunità ESG, che sulle responsabilità di società e amministratori ai sensi della CSRD.

Legance – Avvocati Associati, Roberto Randazzo, Partner

22 Maggio, ho avuto l'onore di partecipare al nono CEO meeting. Grazie a UNglobal compact, a Daniela Bernacchi e al prof Marco Frey per avere creato l'opportunità di confronto e discussione sul tema della Governance Trasformativa. Dall'ascolto dell'esperienza delle aziende presenti tante sono le riflessioni che mi porto a casa per rendere ancora più efficace la governance che in Lundbeck Italia abbiamo introdotto a sostegno della sostenibilità a 360 gradi

Lundbeck Italia, Tiziana Mele, Managing Director

La strategia di sostenibilità di Pirelli, da sempre integrata nel nostro modello di business, ci ha consentito di diventare un punto di riferimento nel comparto automotive grazie ad azioni concrete in tutte le dimensioni ESG. Mitigare gli effetti del climate change, realizzare pneumatici sempre più sostenibili, investire sulle competenze delle nostre persone e dotarsi di una governance allineata ai più elevati standard internazionali, sono, infatti, le direttrici che guidano quotidianamente il nostro impegno.

Pirelli & C., Andrea Casaluci, Amministratore Delegato

La strategia di sostenibilità di Prysmian, SUSTAIN TO LEAD, riveste un ruolo centrale per l'azienda ed è completamente integrata nella strategia di business. Una governance della sostenibilità ben strutturata, che parte dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo – grazie alla presenza di un comitato di sostenibilità interno – e si estende a ciascuna Regione, l'integrazione dei KPI ESG nella politica di remunerazione aziendale ed una cultura della sostenibilità ormai diffusa in tutte le funzioni, assicurano che le scelte strategiche ed i relativi action plan vengano realizzati in maniera efficace ed uniforme a livello globale. Questa completa integrazione permette all'azienda di promuovere costantemente l'integrità e la trasparenza del proprio business lungo tutta la catena del valore; Il sistema di governance e di controllo interno su flussi e procedure è, infatti, concepito per fornire al mercato informazioni veritiere e credibili sulle attività del Gruppo - come dimostrato dalla sempre crescente fiducia da parte degli investitori, attuali e potenziali - favorendo un approccio di investimento a lungo termine. Gli investitori ESG rappresentano, infatti, per Prysmian circa il 50% del capitale. Il loro continuo ingaggio su tematiche ESG, così come per tutti gli attori della nostra catena del valore, è alla base della strategia del Gruppo per continuare a generare valore sostenibile per l'ambiente e le comunità sociali in cui operiamo.

Prysmian, Massimo Battaini, Amministratore Delegato

L'adozione di un modello di governance trasformativa è una delle risposte che le imprese possono dare alle aspettative degli stakeholder in materia di sostenibilità. In quest'ottica, RINA ha appena approvato il piano strategico al 2030, nella cui definizione la valutazione degli impatti ESG ha avuto un ruolo centrale, permeando ogni decisione. L'azienda da anni pubblica il suo report di sostenibilità, ha costituito un Comitato ESG, aderisce alla Science Based Target Initiative (SBTi) e ha elaborato un piano di riduzione delle sue emissioni al 2032. Inoltre, nel piano di stakeholder engagement la sensibilizzazione non si ferma ai nostri colleghi, clienti e fornitori, ma arriva ad interessare il Consiglio di Amministrazione con una sessione ESG dedicata. RINA investe in conoscenza e competenze per offrire servizi life-cycle ai settori industriali maggiormente impegnati nella transizione energetica, con





un focus sull'utilizzo dell'idrogeno e dei combustibili alternativi alle fonti fossili. In questo modo, l'azienda si impegna concretamente nella promozione della sostenibilità, integrando pratiche responsabili e innovative nella propria strategia aziendale.

RINA Services, Paolo Moretti, Amministratore Delegato

Il nostro percorso attraverso la governance trasformativa è nato nel 2012, insieme al brand. Il focus principale è stato fin da subito sul nostro prodotto, relativamente alla sua realizzazione (fornitori, materie prime, qualità). Si è sempre trattato per noi di un "esercizio di buon senso", dal momento in cui non avevamo un quadro normativo da seguire, per migliorare l'interazione con i nostri fornitori e confezionisti. Un momento chiave nel nostro iter è stato il raggiungimento della certificazione B Corp che ci ha spronato a strutturarci ulteriormente. Da qui hanno avuto inizio diversi progetti, collaborazioni e connessioni che ancora oggi ci ispirano. Tengo molto, tra gli altri, al progetto Nothing Like Water, con The Sumba Foundation, NGO con sede nell'omonima isola indonesiana, che ci ha permesso di bilanciare il consumo di acqua per la produzione dei nostri capi e relativi materiali fornendo acqua ai villaggi dell'isola. Ultimo ma non meno importante, ci posizioniamo tra i primi marchi italiani a integrare il Digital Product Passport, per mettere a disposizione dei nostri clienti un set di informazioni dettagliato, riguardante i nostri prodotti, grazie alla collaborazione di lunga data con Certilogo. In seconda battuta, questo progetto ha dato il via alla sperimentazione di un'innovativa funzione di click-to-resell incorporata negli smart tag di Certilogo presente nei nostri capi, con l'obiettivo di aiutare i clienti a partecipare al recommerce con eBay. Un'iniziativa, che segna un progresso significativo nel nostro impegno per la circolarità e l'innovazione digitale.

Save The Duck, Nicolas Bargi, Amministratore Delegato

La sostenibilità è connessa al business di Snam: la natura del nostro business collegato all'energia e la collocazione delle nostre infrastrutture nella natura ci spingono ad un confronto continuo su questi temi. Ai fini della governance della sostenibilità vanno poi evidenziati altri due temi: la natura di operatore di infrastruttura strategica a tutti gli effetti equiparabile ad un servizio di pubblica utilità (con obblighi e doveri che ne conseguono) e la necessità di pianificazione di lungo termine. Snam da tempo si è mossa per adeguare la sua governance alla propria missione in termini di sostenibilità: lo statuto include oggi un riferimento alla transizione energetica e c'è un impegno in termini di diversity del board che prescinde dalle norme oggi in vigore in Italia. Personalmente, ritengo che la governance di Snam sia anch'essa sostenibile ma lascerei ad osservatori terzi giudicare se qualificarla come trasformativa: certamente perseguiamo la creazione di valore sostenibile, monitorando e gestendo i rischi rilevanti e le opportunità, in un'ottica strategica e non di compliance. Questo significa anche allargare progressivamente gli ambiti di conoscenza e "oversight" del Consiglio, come avvenuto nel 2023 con il tema del Climate Change Risk Management, che è anche il corporate case con cui abbiamo contribuito al paper UNGC di quest'anno. Porto con me gli spunti dell'UNGlobal Compact condivisi in questa giornata sulla governance trasformativa e mi impegno a riflettere su come integrarli nel futuro

Snam, Monica De Virgiliis, Presidente

La governance trasformativa è essenziale per integrare la sostenibilità nelle strategie aziendali, permettendo che le politiche ambientali e sociali non solo siano conformi agli standard esterni, ma anche radicate in profondità nelle pratiche quotidiane all'interno della nostra organizzazione. Per questo, in UCB abbiamo lavorato su 3 dimensioni: in primo luogo, concentrandoci sul significato, spiegando cioè alle nostre persone perché oggi sia imprescindibile integrare la sostenibilità in tutto





quello che facciamo. In seconda battuta, investendo internamente nella formazione di tutte le nostre persone, creando degli Ambassador e rimanendo sempre attenti ai benchmark fuori dalla nostra organizzazione, per ricercare spunti e buone pratiche da integrare. Infine, la dimensione esterna: il tema delle partnership è per UCB fondamentale, per questo abbiamo deciso di organizzare il nostro kick off meeting 2024 a Dynamo Camp, sostenendo quindi la loro attività; inoltre, con il supporto di The European House Ambrosetti, abbiamo coinvolto in un lavoro durato più di un anno importanti key opinion leader, per aiutarci a meglio identificare possibili aree di miglioramento. Il documento che ne è risultato, "Salute e sostenibilità", recentemente pubblicato con la rivista Healthcare Policy, è stato presentato il 19 marzo al Senato della Repubblica, con l'obiettivo di ribadire l'importanza della promozione di un modello di sviluppo sostenibile incentrato sulla salute e basato su un approccio integrato, per la creazione di valore sociale, ambientale ed economico

UCB Pharma, Federico Chinni, Amministratore Delegato

La creazione di valore condiviso, la tutela delle risorse e la cura per il benessere delle comunità sono elementi imprescindibili delle attività di A2A e dell'essere una Life Company. Il nostro programma di engagement degli stakeholder locali, avviato nel 2021, è oggi raddoppiato con 14 territori coinvolti. Grazie a questa iniziativa promuoviamo tavoli di confronto con le persone per co-progettare e realizzare iniziative che supportino le comunità nel percorso di transizione ecologica. In 3 anni abbiamo dato il via a oltre 40 progetti tra cui programmi di educazione ambientale, ricerche sul rapporto tra cittadini e sostenibilità, attività di supporto ai nostri fornitori per migliorare le performance ESG. Quest'anno ripartiamo con una nuova edizione che affronterà due temi attuali: la biodiversità e la compliance ESG. Stiamo inoltre costruendo, con l'aiuto di esperti ed accademici, un modello di valutazione degli impatti delle nostre attività di engagement e del valore generato, per misurarne l'effettivo contributo -anche in termini quantitativi- allo sviluppo sostenibile dei territori e alla competitività a lungo termine del Gruppo.

A2A, Carlotta Ventura, Chief Communication, Sustainability and Regional Affairs Officer e Chairman, AMSA

In un'epoca in cui la governance trasformativa è vitale per il successo a lungo termine delle organizzazioni, per aziende come ADR, impegnate a garantire uno sviluppo sostenibile, risulta fondamentale superare i confini del proprio ruolo, sapendo ispirare e supportare gli altri per raggiungere realmente gli obiettivi prefissati. In ADR, non solo lavoriamo per creare partnership strategiche per il raggiungimento degli obiettivi di settore ma prestiamo grande attenzione alla gestione dei rischi ESG delle terze parti costruendo modelli di controllo specifici: attraverso un sistema di monitoraggio e due diligence, mitighiamo i rischi e promuoviamo un ecosistema sostenibile, sensibilizzando gli stakeholder ai principi della Governance Trasformativa

Aeroporti di Roma, Lorenzo Rinaldi, Vice President Risk Governance & Compliance

Andriani S.p.A. Società Benefit da anni punta a interpretare in modo concreto un modello di governance trasformativa. L'integrazione profonda della sostenibilità nel business trova infatti le sue radici in una cultura dell'impresa rivolta alla creazione di valore condiviso che pervade tutta l'organizzazione. I collaboratori sono chiamati a partecipare in modo attivo alla definizione della strategia d'impresa nonché alla sua declinazione nella attività quotidiane. E' proprio grazie a questo ruolo attivo che parte





dai dipendenti ma è proteso costantemente al coinvolgimento di tutto il value network, che le aziende possono puntare a promuovere un business più affidabile, etico, inclusivo e trasparente.

Andriani, Alessandra Fornasiero, Membro Indipendente del CdA

Non si può parlare di governance trasformativa se non partendo dal carattere sistemico che la determina e dalla stretta sinergia tra gli organi consiliari (CDA e Comitati endoconsiliari) e il livello manageriale per integrare la sostenibilità nei processi chiave dell'azienda, come la pianificazione strategica e degli investimenti, oltre che nei processi di rendicontazione e disclosure. Il successo sostenibile di un'azienda, inoltre, non può prescindere dall'ascolto e dal coinvolgimento degli stakeholder dell'intero ecosistema del valore. In Edison una sintesi della dimensione interna ed esterna è rappresentata dallo Stakeholder Advisory Board, un comitato consultivo, composto da membri esterni all'azienda rappresentativi di categorie di portatori d'interesse rilevanti, a supporto dell'Amministratore Delegato nella valutazione e indirizzo dei temi di sostenibilità di rilevanza strategica nel delineare il percorso di Edison quale operatore energetico responsabile e leader della transizione energetica, confermando il ruolo di guida per i propri clienti, fornitori, comunità e territori in cui opera.

Edison, Barbara Terenghi, Executive Vice President Sustainability and CEO's Office Director

Il futuro esige pace, giustizia e istituzioni. L'attività economica potrà crescere se le imprese si impegneranno concretamente nel valorizzare ed integrare nelle strategie e nei processi aziendali profili di sostenibilità. L'esigenza sempre più pressante a livello globale di affermare un nuovo capitalismo sostenibile richiede alle società una leadership etica basata su una "buona governance" che trovi fondamento nei principi di credibilità, efficacia e trasparenza verso i propri shareholders e stakeholders e che sia definita in conformità agli standard nazionali e internazionali. Se le società adotteranno una "buona governance" l'intero sistema socio-economico ne trarrà beneficio.

Maire, Simona Dolce, Group Corporate Affairs, Governance & Compliance Vice President

