

LA SOSTENIBILITÀ NEL CDA (E FUORI) COSÌ LE AZIENDE SI TRASFORMANO

A New York, nei giorni in cui l'Onu fa il punto sul grado di avanzamento rispetto all'Agenda 2030, il network italiano del Global Compact ha presentato un modello innovativo di «governance per il clima» che diverse società nel nostro Paese già adottano. E che può accelerare la transizione

di **FRANCESCA GAMBARINI**

Riflettori accesi sull'impegno Esg delle aziende italiane. E sui loro progressi nell'ambito della governance trasformativa, un modello innovativo e avanzato di corporate governance che coinvolge tutti i livelli aziendali e anche gli stakeholder, con lo scopo di orientare il business in modo più responsabile, equo e inclusivo, e verso azioni più ambiziose per mitigare il cambiamento climatico.

È successo a New York, il 17 luglio scorso, nell'ambito dell'High-Level Political Forum 2024 delle Nazioni Unite, dove la rete italiana del Global Compact Network — l'iniziativa di sostenibilità d'impresa più ampia al mondo — ha presentato un *position paper* che delinea possibili percorsi virtuosi per sviluppare la governance trasformativa e racchiude venti casi pratici di aziende aderenti al network onusiano, da Lamborghini, ad A2a, Fs, Leonardo, Nestlé Italia, Edison, Terna, Pirelli.

Quello della governance trasformativa è un tema ancora poco noto e dibattuto, anche nella *sustainability community* globale, ma può avere un impatto decisivo per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Per questo l'esempio e i progressi del settore privato italiano sono stati uno dei focus delle giornate onusiane, che ogni anno si occupano di fare il punto sul grado di raggiungimento degli Sdgs, soffermandosi in particolare su cinque dei 17 obiettivi. Quest'anno l'attenzione era, tra gli altri, sugli Sdgs 13, azioni per il clima, e 16, l'impegno per un

mondo pacificato e inclusivo: entrambi centrali nel lavoro presentato dallo Ungcn Italia.

Il contesto

«La scelta di portare il *position paper*, per la prima volta, in un contesto di alto profilo istituzionale e respiro internazionale conferma il doppio livello su cui opera e agisce il Network italiano del Global Compact — spiega Daniela Bernacchi, executive director di Ungcn —. Da una parte, la "dimensione Paese", che si declina in un intenso programma di attività rivolto alle aziende italiane di ogni dimensione e settore, impegnate per l'avanzamento degli Sdgs. Dall'altra, l'ambizione a giocare un ruolo al livello internazionale, prima ancora europeo, per contribuire a creare, e riuscire a cogliere, molteplici opportunità di sinergia con gli altri network ma anche con le istituzioni nazionali e quelle attive all'estero». Come la Rappresentanza Permanente d'Italia presso le Nazioni Unite a New York, con cui l'evento di lancio è stato promosso e organizzato.

Il *position paper*, realizzato in collaborazione con 54 aziende primarie italiane aderenti (sono quasi 600 i partecipanti in Italia) e intitolato "Governance trasformativa come driver di condotta responsabile per un business più etico, prospero e sostenibile", delinea diverse strategie chiave adottate dalle aziende. Si va dalla formazione di comitati che assistano il cda nell'elaborare strategie di so-



Il forum

Da sinistra, Sanda Ojiambo, ceo Un Global Compact; Claudio Barbaro, Sottosegretario di Stato al Mase; Daniela Bernacchi, executive director Ungcn; l'ambasciatore Maurizio Massari, rappresentante permanente d'Italia alle Nazioni Unite



La rete

Marco Frey, presidente di Ungcn Italia: le imprese riconoscono sempre di più la sostenibilità come elemento di competitività

stenibilità a programmi di formazione completi per educare dipendenti, fornitori e generazioni future; il coinvolgimento degli stakeholder e del terzo settore. «È chiaro che in questo nuovo approccio la sostenibilità funge da acceleratore interno, influenzando lo scopo aziendale, la pianificazione strategica e l'allineamento dei processi», aggiunge Marco Frey, presidente dello Ungcn.

Il tutto in un quadro in cui il cambiamento climatico rappresenta una sfida sempre più urgente per le aziende. «I cda sono chiamati a integrare la governance "a misura di clima" nelle strategie aziendali attraverso un approccio olistico — dice Bernacchi — e quindi è fondamentale coinvolgere non solo tutti i livelli aziendali interni, ma anche la dimensione esterna. Le aziende che lavorano con una logica trasformativa sono in grado di coinvolgere gli stakeholder tradizionali, come le catene di fornitura, le istituzioni e i consumatori, ma anche di dare vita a nuove partnership con il terzo settore per aumentare l'impatto sul territorio. Oppure creare alleanze strategiche con associazioni di categoria per condividere le best practice».

L'incontro ha avuto come relatori Clau-

dio Barbaro, sottosegretario di Stato al Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, Sanda Ojiambo, assistant Secretary-General e ceo del Global Compact delle Nazioni Unite, e Alexandra Bolton, direttrice di Climate Governance Initiative.

Proprio Ojiambo, che guida a livello globale l'iniziativa onusiana, ha commentato: «Nel contesto attuale in cui siamo chiamati a trovare soluzioni urgenti all'emergenza climatica, i governi e le imprese hanno la responsabilità di accelerare la transizione verso modelli economici più sostenibili che limitino il riscaldamento globale a 1,5°C. Il cambiamento climatico porta con sé rischi ma anche opportunità per le imprese, in uno scenario che vede i loro stakeholder sempre più esigenti rispetto ad approcci strategici ed integrati ai temi della sostenibilità, da parte del settore privato».

Il climate change è una sfida urgente e i cda sono chiamati ad affrontarla con un approccio olistico, che coinvolge tutti i livelli interni ed esterni

Per affrontare questi cambiamenti, ha notato Bolton, «tre requisiti sono fondamentali: il giusto mix di competenze ed esperienza al livello di board; il riconoscimento, da parte dei massimi vertici aziendali, del carattere di priorità all'impegno per il clima; infine, un *mindset* che riconosca le opportunità di business connesse all'approccio sostenibile».

Tre caratteristiche che le aziende rappresentate nel *paper* dello Ungcn hanno mostrato di avere, rivelandosi un avamposto del cambiamento necessario e un esempio di modello di impresa trasformativa. L'unico che può definirsi vincente «al fine di ripensare il contratto sociale per affrontare in modo più efficace e coerente le sfide globali più urgenti», ha concluso il sottosegretario Claudio Barbaro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La via alternativa per chiudere in modo veloce una controversia

Liti commerciali, costi e tempi giù se fischia l'arbitro

Fare riferimento a soggetti terzi per risolvere le liti commerciali può essere più conveniente per le aziende che procedere con il giudizio ordinario. Il risparmio è inteso sia in termini di costi complessivi sostenuti dall'azienda che di tempo: si possono liberare in anticipo le risorse impegnate e investire in altri campi.

A sostenerlo è una ricerca condotta dalla Sda Bocconi School of Management su incarico della Camera arbitrale di Milano, presentata il 17 luglio a Palazzo Giureconsulti a Milano. Lo studio ha messo a confronto i tempi e costi della risoluzione giudiziaria con quelli dei procedimenti arbitrali, svolti cioè avvalendosi di soggetti terzi, che si affiancano alla procedura ordinaria e possono emettere giudizi con valore di sentenza. I dati sono stati ricavati



Ricerche

Stefano Azzali direttore generale della Camera arbitrale di Milano. Nel capoluogo lombardo le domande per un giudizio arbitrale sono cresciute nel 2023 del 5,3%

da 232 procedimenti campione, chiusi dalla Camera arbitrale e localizzati sul territorio nazionale o stranieri. Tra queste controversie, le analisi si sono concentrate sulla fascia di valore della disputa più frequente nella Camera arbitrale, cioè tra i 52 e i 260 mila euro. Per accertare le ipotesi di partenza, alla fine del 2023 la ricerca è stata integrata con dei questionari inviati ad avvocati, consulenti tecnici d'ufficio e legali d'impresa.

Ne emerge che in media le controversie risolte tramite l'arbitrato durano di meno del processo ordinario: circa 10 mesi, che diventano un anno e mezzo per i casi più complessi, rispetto a una media di circa due anni per una causa civile di primo grado. Secondo il professore dell'Università Bocconi Alberto Grandi, che ha guidato la

ricerca, è fuor di dubbio che il procedimento ordinario costi più dell'arbitrato se si considerano due gradi di giudizio. Il singolo grado invece sarebbe meno oneroso, ma non definitivo come il lodo arbitrale. Al crescere del valore della controversia, l'arbitrato è l'opzione più conveniente, anche per il tempo risparmiato dall'azienda, investibile in altre attività.

Secondo quanto riferito dal direttore generale della Camera arbitrale di Milano, Stefano Azzali, la ricerca si è resa necessaria per contrastare la mancanza di educazione sul tema, poiché la percezione generale è che l'arbitrato sia, per sua stessa natura, oneroso: «Nella comparazione col giudizio ordinario, l'arbitrato — salvo per valori molto contenuti — è più conveniente quando il valore del contendere sia di im-

porto consistente e quando la possibilità di "liberare" in anticipo le risorse attribuite dalla decisione (lodo) consenta il loro utile impiego in investimenti alternativi».

I due filoni sui quali si arbitra di più sono le controversie societarie e finanziarie, che da sole contano circa un terzo dei casi gestiti dalle Camere arbitrali, cui si aggiunge un altro terzo di casi di appalti e costruzioni.

Le aziende che fanno ricorso alla procedura sono in aumento: nel 2023 la Camera arbitrale di Milano ha registrato un incremento del 5,3% dei depositi delle nuove domande rispetto all'anno precedente, e un procedimento su due si è chiuso con lodo, che ha l'efficacia di una sentenza in tribunale. Non si tratta però solo di grandi liti tra grandi aziende: le piccole medie imprese negli ultimi anni hanno iniziato ad appoggiarsi alle Camere arbitrali, specialmente nel caso di arbitrato semplificato, che ha una durata di circa 6 mesi.

Chiara Galletti

© RIPRODUZIONE RISERVATA