














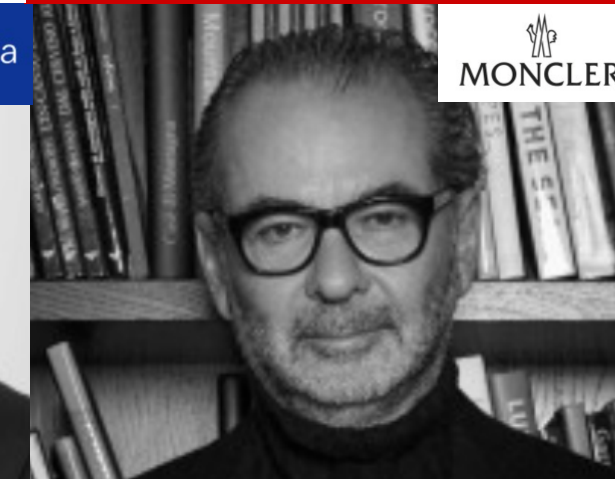





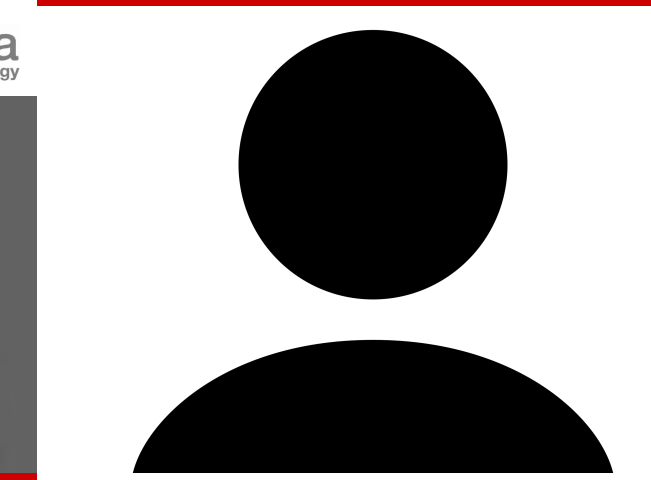
Whatever ESG takes

Bain & Company Italia presenta *"ESG CEO Pulse"*:
una serie di conversazioni con un panel di CEO italiani
sulle sfide della sostenibilità



L'approccio del settore privato italiano alle sfide della sostenibilità, le azioni già intraprese per affrontarle e le aspettative dei top manager sul percorso di trasformazione sostenibile delle proprie organizzazioni: questi sono i temi principali affrontati nelle **oltre 20 interviste condotte nei mesi scorsi da Bain & Company Italia con i capi azienda delle imprese leader del Paese**. Le risposte che abbiamo ricevuto, che sono il cuore di questo studio, sono state stimolanti e spesso **sorprendenti**.

Desideriamo cogliere l'occasione per ringraziare tutti i partecipanti per il loro tempo e la franchezza delle loro risposte, **bussola preziosa per indirizzare uno sforzo ESG coordinato**. Solo negli ultimi due anni **Bain ha sviluppato, a livello globale, oltre 500 progetti legati alla sostenibilità**, e lavoriamo costantemente al fianco dei nostri clienti per anticipare e rispondere alle sfide ESG che stanno plasmando il futuro.

 Renato Mazzoncini CEO e General Manager	 Giuseppe Gola CEO	 Hans Sohlström Presidente e CEO	 Roberto Tomasi CEO	 Flavia Mazzarella Presidente del Consiglio di Amministrazione
 Bob Kunze-Concewitz CEO	 Ugo Di Francesco CEO	 Nicola Monti CEO	 Francesco Starace CEO e General Manager	 Marco Nespolo CEO
 Mauro Pastore Direttore Generale	 Alessandro Profumo CEO	 Guglielmo Angelozzi CEO	 Remo Ruffini Presidente e CEO	 Michaela Castelli Presidente
 Riccardo Serrini CEO	 Alessandra Ricci Chief Executive Officer and General Director at SACE	 Francesco Caio CEO*	 Stefano Donnarumma CEO e Direttore Generale	 Conversazioni di background con CSO e altri C-level

*Dal 31 agosto 2022 Francesco Caio non ricopre più questo ruolo

La direzione a lungo termine è chiara e condivisa ma gli strumenti e i tempi necessari per il **raggiungimento degli obiettivi ambientali, sociali e di governance della transizione** non sono ancora ben definiti né omogenei.

Quello che manca – e che tutti i CEO intervistati hanno evidenziato – è un ulteriore step:

fare sistema.

Introduzione Bain a cura di:



Roberto Prioreshi,
SEMEA Regional Managing Partner Bain & Company

Roberto



Pierluigi Serlenga,
Managing Partner Bain & Company Italia

Pierluigi

Gli shock sanitari, economici e politici che hanno caratterizzato gli ultimi due anni hanno rappresentato uno stress test importante per i progressi compiuti sul fronte ESG.

L'esito di questa prova di resistenza non era affatto scontato: tuttavia, alla fine, queste enormi sfide si sono rivelate un'ulteriore conferma di quanto **la corsa verso la sostenibilità sia ormai un processo irreversibile.**

Negli ultimi 40 anni ha prevalso, a livello globale, un modello che ha generato importanti fragilità. Fragilità che oggi tutti i soggetti – settore privato, istituzioni, individui – devono contribuire ad affrontare e risanare. E la consapevolezza di questa necessità oggi, finalmente, c'è.

L'Italia, tra i Paesi europei, **risulta ben posizionata per affrontare le sfide di lungo termine che ci attendono:**

il settore privato è coinvolto e proattivo, gli individui consapevoli e le Istituzioni possono fare affidamento sul sostegno europeo e importanti risorse a disposizione.

Se la direzione a lungo termine è ormai chiara e ampiamente condivisa, tuttavia le modalità e le tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi (ambientali, sociali e di governance) della transizione non sono ancora davvero definite né omogenee.

Quello che ancora manca, in questo quadro – e che tutti i CEO intervistati per la stesura di questo report hanno evidenziato - è un ulteriore step: quello legato al **"fare sistema"**.

Gli sforzi ESG sono inutili, se compiuti in modo isolato. Una vera rivoluzione potrà dare i suoi frutti solo quando tutte le forze lungo l'intera catena del valore - Governi e Istituzioni compresi – saranno coinvolte per contribuire al cambiamento.

Prefazione a cura di:



Cristiana Fragola,
Bain ESG Advisor

Negli ultimi 15 anni, Cristiana V. Fragola ha messo a disposizione delle aziende leader dei settori pubblico e privato, impegnate per un futuro più resiliente e sostenibile, la propria attività di consulenza. Ha guidato diverse iniziative di sostenibilità nella città di New York durante l'amministrazione del sindaco Michael R. Bloomberg e negli ultimi dieci anni ha contribuito a sviluppare progetti ESG finanziati dalla Commissione europea, dalla Banca europea per gli investimenti, dal Gruppo della Banca mondiale, dalla Fondazione Rockefeller e da Bloomberg Philanthropies, come il C40 Climate Leadership Group e il City Climate Finance Gap Fund. Tra i suoi incarichi più recenti figurano la consulenza a fondazioni e family office su investimenti ESG, mission aligned e impact, lo sviluppo di soluzioni di inclusione sociale per un progetto di rinnovamento urbano su larga scala nell'area metropolitana di Milano e la consulenza su linee guida ESG e circular design per il settore dell'interior retail. Prima di abbracciare i temi della sostenibilità, ha lavorato come consulente legale per News Corp, per il quartier generale dell'UNDP-NYC e come associate corporate finance presso Clifford Changes Rogers & Wells nella sede di New York. Ha conseguito un LLM presso la University of Pennsylvania Law School e un master in pubblica amministrazione con indirizzo Climate Science, Renewable Energy & Corporate Citizenship alla Harvard Kennedy School. Di origine italiana, parla fluentemente inglese, spagnolo e francese.

Da sempre, il concetto di buona governance aziendale è inteso come gestione dei rischi materiali e capacità di cogliere le opportunità. Tuttavia, il leader di un'impresa sostenibile deve fare un passo in più, **estendendo il proprio perimetro di definizione di rischio materiale**, includendo nei propri obiettivi la tutela di clima e biodiversità, e la quantificazione del proprio impatto sociale.

Si tratta di un significativo **cambiamento di mentalità e di valori**, che richiede un approccio lungimirante nel ripensamento dei confini e dei driver che hanno per decenni guidato e definito la capacità di un'azienda di operare e creare valore.

Siamo di fronte a un **gioco di equilibri**, un punto d'incontro tra riduzione di costi e rischi e investimenti in tecnologie innovative per l'ottimizzazione delle risorse e la riduzione dell'impatto sull'ambiente. Un bilanciamento capace di tenere in considerazione la gestione della reputazione aziendale e della trasparenza e contemporaneamente in grado di garantire una traiettoria di crescita in un sistema in costante evoluzione.

Si tratta di un equilibrio complesso, ma le ricerche pubblicate fin qui dalle più importanti Università e associazioni filantropiche mostrano una crescente correlazione fra transizione green, ambiente socialmente inclusivo, stimolo all'innovazione con la generazione di profitti, evidenziando come questi fattori possano aiutare le aziende a individuare nuovi prodotti e segmenti di mercato.

A otto anni dalla meta fissata per il dimezzamento delle emissioni globali, la vera sfida è legata alla **scala** e alla **velocità** con cui questo riorientamento dovrà avvenire. Le tempistiche e la pressione dell'opinione pubblica richiedono a CEO e imprenditori di avviare alcune **azioni urgenti**.

Innanzitutto, **adottare - in tutto l'ecosistema dell'azienda, catena di approvvigionamento inclusa - una definizione di "creazione di valore"** che prenda in considerazione l'impatto non solo finanziario delle attività, ma anche gli effetti prodotti sull'ambiente, sulle persone e sulla comunità.

Adattarsi poi a cambiamenti repentini delle forze di mercato e delle condizioni operative: questo può avvenire solo lavorando sulla propria flessibilità e **promuovendo una cultura aziendale che permetta di approfondire e imparare più attraverso tentativi ed errori, che nella ricerca del perfezionismo.**

Un ambiente che accetti con umiltà la possibilità di navigare nell'ignoto e di intraprendere azioni coraggiose che possano produrre soluzioni innovative, sostenibili, competitive, a prova di futuro e resilienti rispetto ai rischi. Infatti, è proprio il potenziamento della capacità di adattamento e di trasformazione di un'organizzazione il fattore determinante che rende efficace la messa a terra delle strategie ESG.

Distinguersi nel modellare il mercato: impegnandosi in dialoghi costruttivi con i governi, stringendo alleanze di settore con i competitor e la società civile. Lo scopo non è solo quello di condividere le esperienze, ma anche il raggiungimento di punti di svolta sistemici e la creazione di obiettivi e standard comuni che l'intero settore possa traguardare e in cui tutti i soggetti possano prosperare.

Come i CEO rispondono alle sfide della sostenibilità

In una serie di interviste esclusive, alcuni amministratori delegati di importanti società italiane hanno raccontato come stanno coniugando la gestione degli shock a breve termine con la realizzazione dei propri obiettivi ESG di lungo periodo.

Quello che tutti evidenziano è come **un maggiore impegno istituzionale sia fondamentale per ottenere risultati su scala**. Il desiderio di costruire un mondo migliore – anche sulla scia del Covid-19 - ha portato a un aumento dell'entusiasmo sulle questioni ESG in tutta Europa. In Italia questo trend è particolarmente rilevante, con un PNRR da 261 miliardi di euro (il più grande dell'Unione Europea) indirizzato all'accelerazione degli investimenti green, alla lotta per contrastare il cambiamento climatico e al ripensamento dell'economia in chiave di sostenibilità.

Queste risorse trovano terreno fertile, in Italia, anche grazie al contesto caratterizzato da uno dei livelli di sostegno più forti - sia da parte dei privati che dalle aziende - all'azione per il clima che si registrano nel Vecchio Continente. Alcuni sondaggi evidenziano, infatti, come oltre l'80% dell'elettorato sia a favore di misure governative forti per ridurre le emissioni.

Allo stesso tempo, però, il Paese si trova ad affrontare **sfide assolutamente inimmaginabili** appena pochi mesi fa: la guerra in Ucraina, mentre l'economia si stava rimettendo in piedi dopo la pandemia, con la conseguenza di un aumento dei prezzi delle materie prime (dal carburante all'acciaio, dal grano all'olio da cucina) che ha causato gravi danni alla catena di approvvigionamento. Si profila anche la prospettiva di un contesto di tassi di interesse più elevati, con un aumento dei costi finanziari per le imprese e una maggiore incertezza economica, mentre la guerra ha messo in luce la forte dipendenza energetica dell'Italia dalla Russia.

Volevamo sapere come i leader industriali italiani stessero affrontando questo periodo turbolento e imprevedibile, come percepissero il loro ruolo nella transizione green del Paese e come le iniziative e strategie ESG aziendali stessero reagendo ai diversi shock.

Nella serie di interviste esclusive che seguono, **i CEO di alcune aziende leader hanno parlato con franchezza delle sfide che li attendono**. Da queste conversazioni è emerso che gli amministratori delegati hanno ben chiaro che **l'ESG rimane centrale per il futuro delle loro aziende, ma sono anche pienamente consapevoli della complessità del processo di trasformazione**.

I cinque temi chiave emersi

- 1.** Gli amministratori delegati considerano quello ESG come un **cambiamento fondamentale** per le proprie realtà, che non verrà fatto deragliare da crisi a breve termine. I CEO considerano i programmi ESG come cruciali per costruire la resilienza agli shock attuali e futuri, anche se il Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno aggiunto un livello di complessità alla gestione delle trasformazioni ESG.
- 2.** I CEO comprendono di dover essere i **promotori di un cambiamento culturale** all'interno delle loro organizzazioni per coinvolgere tutti. E considerano l'ESG fondamentalmente diverso - e più grande - rispetto ad altri tipi di sfide di trasformazione, come la digitalizzazione.
- 3.** Gli amministratori delegati ritengono di fare meglio in materia di ESG rispetto al Paese nel suo complesso, che è in ritardo rispetto all'UE su 10 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. Ma ammettono anche che **le aziende non possono risolvere da sole le sfide del cambiamento climatico e di altre questioni ESG**. Molti CEO sono attivi su iniziative ESG che coinvolgono il proprio settore merceologico e collaborano con le autorità di regolamentazione e i legislatori per promuovere progressi più rapidi.
- 4.** L'impulso per le trasformazioni ESG non sarà lo stesso per tutti, e potrebbe anche cambiare per una singola azienda in risposta a eventi esterni. Il ruolo dell'amministratore delegato è quello di **definire una strategia sufficientemente flessibile** per rispondere ai problemi a breve termine senza perdere di vista gli obiettivi ESG di lungo periodo.
- 5.** Rimangono molti ostacoli all'implementazione di ampi programmi ESG, a cominciare dalla mancanza di standard universali comunemente accettati per definire e misurare le metriche ESG. La formazione dei consigli di amministrazione e del middle management è un altro ostacolo. E poiché la cultura riguarda fondamentalmente le persone, questo sottolinea **l'importanza di avere una "lente umana" per il successo dei programmi ESG**.

Nel corso delle conversazioni, l'ESG è emerso come una preoccupazione centrale, anche se non tutti i CEO vedono una strada ben tracciata per la creazione di valore. Alcuni settori stanno ancora lottando per capire come le proprie attività possano riflettere i principi ESG. Altri sono alle prese con **sistemi obsoleti o barriere tecnologiche che ostacolano una più rapida implementazione dell'ESG**. E a volte, obiettivi ESG concorrenti comportano compromessi difficili da conciliare.

Questi enigmi non sono unici per nessun settore e non possono essere risolti da una singola azienda che agisce in modo autonomo. Richiedono una collaborazione a livello di settore e il sostegno dei governi per essere risolti.

Le nostre conversazioni con gli amministratori delegati hanno rivelato la misura in cui stanno raggiungendo le piattaforme di **open innovation**, le partnership con gli istituti di ricerca e le start-up, le iniziative a livello di settore, compresa l'attività di lobbying, l'educazione e il supporto a clienti e fornitori.

Queste nuove forme di collaborazione su iniziative ESG stanno indubbiamente creando valore per tutte le parti coinvolte. Ciò che manca, nel contesto attuale, è un maggiore impegno istituzionale.

Le questioni ESG - dal cambiamento climatico agli SDG delle Nazioni Unite - richiedono un dialogo più costruttivo tra il settore privato e il governo, le autorità di regolamentazione e le istituzioni sovranazionali come l'Unione Europea e l'Organizzazione Mondiale del Commercio. Queste istituzioni devono capire di cosa hanno bisogno le aziende, in particolare per quanto riguarda dati, standard, incentivi e scadenze, per poter agire in ambito ESG.

Questa comprensione reciproca può essere raggiunta solo attraverso **un impegno più profondo su politiche, normative e incentivi fiscali** che possano creare un ambiente favorevole all'ESG per il settore privato. Nel contesto attuale, gli amministratori delegati hanno sottolineato come avere un programma ESG e assumere un ruolo di primo piano nel guidare questa trasformazione costituisca un enorme vantaggio nei momenti di difficoltà. Una mentalità ESG li aiuta ad anticipare i rischi, a costruire la resilienza e a trovare nuove opportunità per far crescere le loro aziende. La disruption non ha demolito le loro ambizioni ESG, ma le ha rafforzate.

Come ha riassunto un CEO:

“La sostenibilità è un valore, senza il quale non ho una direzione”.

Guerra, inflazione, incertezza... e ESG

La guerra in Ucraina ha provocato uno shock sistemico all'economia italiana. Ha messo a nudo la dipendenza del Paese dalle importazioni di gas, in gran parte dalla Russia, e ha innescato un'impennata dei prezzi dell'energia. Gli italiani **pagano ora l'elettricità quattro volte tanto rispetto a un anno fa**, in un Paese che spende proporzionalmente di più per le bollette domestiche rispetto al resto dell'Eurozona. Il conflitto ha anche interrotto le spedizioni di acciaio ucraino, componenti per auto, cereali e semi oleosi, tutti elementi essenziali per l'industria italiana.

Gli amministratori delegati hanno sottolineato come la guerra e la crisi energetica stiano aggiungendo "un livello di complessità" ai loro programmi ESG, in particolare quando si tratta di bilanciare le prerogative sociali e ambientali. Una partita importante, per gli amministratori delegati, sarà determinare quale peso dare a ciascun elemento della trasformazione ESG e come bilanciare gli obiettivi quando sono in conflitto tra loro.

Gli amministratori delegati devono anche decidere la tempistica degli interventi ESG, quando enfatizzare un aspetto piuttosto che un altro e quando le priorità devono cambiare. Un'azienda del comparto energetico ha iniziato a investire nelle rinnovabili per migliorare il proprio impatto ambientale, ma l'attuale crisi del gas sta ponendo maggiore enfasi sulla mitigazione dell'impatto sociale dettato dall'aumento dei prezzi dell'energia.

In altre parole, i CEO del settore energetico affermano che, finché la crisi energetica continuerà, la "S" di ESG avrà la meglio sulla "E". Un'azienda ha rilanciato la produzione di energia a carbone per contenere i costi dell'elettricità per i clienti. Un'altra ha affermato che: **"La povertà energetica è un tema molto importante per la nostra organizzazione"**, aggiungendo che **"la pandemia ha accelerato le richieste di sostenibilità economica e di accesso all'energia, evidenziando le responsabilità degli operatori del mercato energetico a questo proposito"**.

Tuttavia, alcuni amministratori delegati vedono un aspetto positivo nel susseguirsi degli shock degli ultimi tre anni. **"La pandemia ha creato una maggiore coesione nell'affrontare le emergenze e ha permesso di superare le barriere gerarchiche"**, ha dichiarato uno degli intervistati. **"Questo cambiamento culturale deve essere mantenuto e rafforzato"**. Un altro ha aggiunto: **"La pandemia ha aumentato la consapevolezza della necessità di trovare un nuovo equilibrio tra natura, individui e società"**

L'ESG è qui per restare, ma affermare una cultura ESG richiede tempo

Nessuno dei CEO intervistati ritiene che l'impegno sugli obiettivi ESG si sia ridotto durante questo periodo di turbolenza, anzi: i capi d'azienda si sentono fortemente sostenuti, su questo percorso, dai propri stakeholder e dalla società in generale. E i dati di un sondaggio della Banca europea per gli investimenti sul sentiment nei confronti del cambiamento climatico confermano questa prospettiva: **è emerso che l'81% degli italiani è favorevole su misure governative più severe per ridurre le emissioni.**

Riflettendo il sentiment nazionale, il piano di rilancio dell'Italia mira ad accelerare gli investimenti green, con l'obiettivo di trasformare l'economia del Paese e combattere il cambiamento climatico. Inoltre, una nuova legge costituzionale, approvata dal Parlamento italiano nel febbraio 2022, ha elevato la tutela dell'ambiente a principio fondamentale della Repubblica. La legge incarica lo Stato di salvaguardare l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi "nell'interesse delle generazioni future".

I CEO interpretano le nuove priorità nazionali come uno step trasformativo fondamentale per l'Italia e per il suo settore privato. Un Chief Sustainability Officer (CSO) ci ha spiegato che **"l'impatto della rivoluzione ESG è enorme e senza precedenti. Guardando ai nostri stakeholder, tutti - azionisti, clienti, regolatore, istituzioni di riferimento - stanno spingendo per un cambiamento e una transizione ESG"**.

"Si tratta di trovare un nuovo equilibrio tra le prospettive del capitale e degli stakeholder per arrivare a un paradigma diverso", ha spiegato un altro CEO. **"Credo che il successo di un'azienda non possa basarsi sui dividendi dei prossimi tre anni, ma debba essere misurato nel medio-lungo termine, riconoscendo che il valore creato può essere molto più rilevante"**.

Un altro aspetto su cui i CEO concordano è quello di considerare l'ESG come un insieme di valori, una cultura, che deve essere coltivata. A questo proposito, gli AD hanno affermato che le trasformazioni ESG sono fondamentalmente diverse dalle precedenti sfide di cambiamento, come la digitalizzazione. **"La digitalizzazione è uno strumento, mentre l'ESG è un valore, una mentalità, che bisogna coltivare e costruire, qualcosa che non si può comprare"**, ha commentato un CEO, facendo eco alle opinioni di molti.

Per quanto riguarda la trasformazione ESG, i CEO interpretano il loro ruolo come spinta al cambiamento culturale all'interno delle proprie organizzazioni. La maggior parte di essi riconosce che non tutti gli stakeholder sono ancora a bordo e ritiene che questo cambiamento culturale sia una sfida di lungo termine. Molto dipende dalla durata del mandato dei CEO: maggiore è il tempo a disposizione per innescare il cambiamento, maggiore è il margine di manovra per avviare una rivoluzione culturale.

Uno degli amministratori delegati intervistati ha affermato che **"la cosa più difficile da cambiare è la mentalità. Il processo di gestione del cambiamento richiede tempo, e il tempo è sempre poco per un CEO, che di solito ha un mandato di tre anni. Incidere sulla cultura manageriale è molto impegnativo"**. Un altro CEO ha paragonato il cambiamento culturale nel mondo ESG a **"una sorta di rivoluzione industriale"**.

Grandi risultati?

Performare bene, facendo al contempo del bene, è molto gratificante: la maggior parte degli amministratori delegati che hanno partecipato al nostro sondaggio si attribuisce il massimo dei voti per i risultati ottenuti finora. Da alcuni punti di vista, gli sforzi collettivi sul fronte ESG corporate stanno avendo un impatto reale. Secondo il Parlamento europeo, le emissioni pro-capite sono diminuite a un ritmo più sostenuto rispetto alla media europea, e **l'Italia, insieme ad altri Paesi membri dell'UE, ha concordato - nel dicembre dello scorso anno - di ridurre le emissioni di carbonio del 60% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990**, accelerando ulteriormente l'obiettivo esistente del 40%.

Alcune aziende, naturalmente, sono nate con uno scopo sociale già nella propria mission, come le cooperative agricole e le banche che concedono prestiti alle PMI nei piccoli centri. Per queste aziende, l'attenzione alle tematiche ESG non rappresenta una novità, ma un concetto incorporato già nel loro scopo e nelle loro attività.

Tuttavia - come Paese nel suo complesso - l'Italia è al di sotto del resto dell'UE nelle misure generali di benessere sociale. Un'analisi dei progressi dell'UE nel percorso verso i diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU mostra che l'Italia non è allineata per quanto riguarda 10 indicatori su 17, e procede a rilento su due: uguaglianza sociale e partenariati. **La povertà è aumentata durante la pandemia e ora colpisce un italiano su 10; la disoccupazione giovanile supera il 30% e la partecipazione delle donne alla forza lavoro rimane 14 punti percentuali al di sotto della media UE del 67%.**

Alcuni CEO stanno affrontando attivamente queste problematiche sociali attraverso le iniziative ESG. Un numero significativo delle prime linee intervistate ha menzionato politiche volte a promuovere l'inclusione delle donne e a ridurre il gender gap, sia in termini di retribuzione che di rappresentanza ai livelli dirigenziali. Anche in questo caso, i manager hanno sottolineato come la promozione delle carriere femminili richieda tempo. Il CEO di un'azienda di relativamente recente fondazione ha spiegato che **“nonostante la divisione di genere sia praticamente 50/50, facciamo fatica a trovare donne ai vertici aziendali, e questo è un problema che hanno molte altre aziende”**.

I gruppi più tradizionali o già consolidati sono alle prese con retaggi maschili. Un amministratore delegato si è detto scontento per la mancanza di progressi su questo fronte, ammettendo di **“avere difficoltà ad attrarre donne manager per ricoprire posizioni di responsabilità”**. **“Le donne nelle posizioni di middle-management stanno aumentando, ma solo un manager su 21 è una donna”**, ha spiegato, sottolineando che - per affrontare le questioni di genere - la sua azienda sta cercando di promuovere una "cultura del cambiamento" che poggia su azioni concrete a sostegno del benessere delle donne.

Le difficoltà incontrate da queste aziende mettono in luce l'importanza di creare un ambiente che favorisca e valorizzi la diversità: questo va ben oltre il raggiungimento di quote predeterminate, si tratta piuttosto di rendere un luogo di lavoro veramente inclusivo, contesto che possa essere sostenibile nel lungo termine.

Piccoli passi e obiettivi pragmatici

Dalle nostre conversazioni con gli amministratori delegati, è emerso con forza il desiderio di gestire le trasformazioni ESG per ottenere un maggiore impatto: i capi azienda hanno citato spesso la necessità di tradurre i grandi impegni ESG in iniziative che permettano di misurare in modo tangibile i progressi compiuti.

"La grande sfida che caratterizzerà i prossimi anni", ha spiegato un AD, "sarà quella di abbandonare il posizionamento meramente ideologico, per passare a strumenti e sistemi di misurazione interni che consentano di riflettere realmente su dove si è e dove si deve intervenire"

Un CSO con cui abbiamo parlato ha approfondito il tema **"Credo che il fattore chiave per il successo, in questo momento, sia adottare un approccio graduale. È meglio fare qualcosa adesso e poi perfezionarla, che restare fermi. Non abbiamo piena visibilità di ciò che accadrà in futuro e, se aspettiamo la soluzione perfetta, creiamo un'impasse che si traduce in un divario che rischia di diventare incolmabile nel breve termine"**. Il manager ha ricordato come la sua banca abbia lanciato un nuovo prodotto: un canale di prestito con componenti ESG, per cui i clienti riescono a ridurre gli interessi al raggiungimento di determinati obiettivi di sostenibilità. Inizialmente il prodotto era stato offerto a una ristretta cerchia di clienti. Dopo averne accertato la validità, tuttavia, la banca sta oggi democratizzando l'offerta, estendendola anche ad altri clienti.

Un altro CEO ha proposto una strategia: **"È importante individuare pochi principi: tre o quattro al massimo, modulabili nel tempo. Il rischio, altrimenti – essendo difficile ottenere risultati su troppi fronti - è quello di sentirsi frustrati nel momento in cui non si vedranno i risultati che generano un loop positivo. Ora abbiamo metriche chiare, rendiconti finanziari e di sostenibilità integrati che hanno proprio l'obiettivo di mostrare, in modo comprensibile, i progressi compiuti"**. Un'ambizione ESG ampia e non focalizzata, avverte, rischia di vanificare gli sforzi compiuti.

ESG, non una ricetta unica per tutti

Le conversazioni più affascinanti si sono rivelate quelle con gli amministratori delegati di aziende che hanno strutturalmente maggiori complessità nell'individuare modalità per agire in modo ancora più responsabile.

In modo molto schietto, uno dei CEO intervistati ha spiegato che - al di là dell'imperativo di commercializzare in modo responsabile anche per evitare una regolamentazione più pesante - non era ovvio come e in che modo la sua realtà potesse contribuire al raggiungimento degli SDG delle Nazioni Unite. **"Siamo attivi in un settore con complessità molto evidenti"**, ha sottolineato. **"È quindi ancora più necessario che gli stakeholder ci vedano come un partner con cui affrontare le complessità, e non come il problema stesso"**.

Un CEO di un'azienda attiva nell'industria food & beverage ha evidenziato come, nonostante le molte misure adottate dalla sua azienda per approvvigionarsi degli ingredienti in modo sostenibile, ridurre il packaging di plastica e rendere più salutari alcuni prodotti, il punto cruciale rimanga il business della "golosità".

Un altro CEO ha lanciato un'iniziativa di educazione finanziaria che aiuta le aziende a capire come gestire al meglio le proprie finanze. **"Nel nostro core business, che è il recupero crediti, abbiamo cercato di investire sulla "S" attraverso una gestione trasparente del processo", ha commentato. "Il recupero deve avvenire in modo sostenibile, perché le banche desiderano che il debitore torni a essere un loro cliente a lungo termine"**.

Ecco: queste industrie devono scavare ancora più a fondo di altre per trovare valore nell'ESG.

Superare gli ostacoli

Cultura aziendale, assenza di standard comuni o di sistemi di misurazione, insufficienza di dati e tecnologie obsolete: questi sono tutti fattori che ostacolano una completa trasformazione ESG delle aziende.

Cultura

I CEO ci hanno raccontato delle difficoltà che incontrano nell'avviare un cambiamento culturale e nel superare le resistenze all'interno delle proprie organizzazioni. Mentre i dipendenti più junior sono spesso d'accordo, il middle management - e talvolta anche il consiglio di amministrazione - ha maggior bisogno di essere convinto e formato in questo senso.

I manager intermedi sono spesso responsabili della realizzazione dei risultati operativi e dei profitti. Gli obiettivi ESG aumentano il loro carico amministrativo e talvolta comportano costi aggiuntivi. Per convincerli, la maggior parte dei CEO sta cercando di trasformare la percezione delle iniziative ESG: da costo a investimento in opportunità commerciali e redditività.

"I manager e i consiglieri di amministrazione sono i veri attori protagonisti del cambiamento", ha detto un CEO. "Abbiamo bisogno di un processo di formazione e di un ricambio generazionale, perché la trasformazione ESG o viene dall'interno o è molto complessa da raggiungere".

"È necessario iniziare dalle cose più piccole", ha detto un altro capo azienda. "Abbiamo avviato una contaminazione culturale e una formazione del middle management. All'inizio è stata una questione molto controversa, con i manager che chiedevano: se creo valore, perché poi dovrei dividerlo?". La ricerca di una risposta a questa domanda ha portato l'azienda a riscoprire "il concetto di spirito di servizio verso la società".

I consigli di amministrazione

"Dobbiamo lavorare in modo massiccio sulla formazione dei consigli di amministrazione, in modo che possano comprendere la strategia e gli obiettivi che l'azienda si pone nel medio-lungo termine", ha affermato un CEO. A titolo di esempio, ha citato l'iniziativa di una banca locale, che ha inserito all'interno del proprio statuto l'obbligo, per i consiglieri, di almeno otto giorni di formazione sulle attività bancarie e quattro giorni di formazione sulle questioni ESG, come requisito obbligatorio se intendono mantenere la carica.

Dati e standard

Affinché la messa a terra dei principi ESG possa essere credibile, i progressi su questo percorso devono essere necessariamente monitorati. Tutti i CEO con cui abbiamo parlato erano consapevoli dei rischi legali e reputazionali legati al greenwashing e abbiamo percepito una chiara volontà di evitarli a tutti i costi. Erano tutti concordi nell'affermare che il percorso ESG debba essere guidato dai dati per poter misurare i progressi e mostrare un ritorno sugli investimenti.

Nonostante ciò, cosa misurare e come farlo non è così scontato: l'ESG pecca ancora di una mancanza di standard comuni. Il problema si aggrava quando alle aziende viene chiesto di misurare la loro esposizione ai rischi ESG lungo le loro catene del valore.

Un amministratore delegato ha spiegato che: ***"Quantificare l'impatto ambientale dei nostri clienti e dei loro progetti è un esercizio complesso: la nostra clientela di riferimento è costituita da PMI che, in genere, non sono pronte per una rendicontazione complessa come la tassonomia in continua evoluzione dell'UE"***. I dati storici, attuali e prospettici sulle emissioni di anidride carbonica dei clienti, ad esempio, erano spesso carenti, ostacolando gli sforzi per quantificare il rischio climatico nei portafogli di prestiti.

Per le banche, la trasformazione ESG è indissolubilmente legata alla trasformazione del modo in cui i loro clienti fanno business. Un CEO del settore finanziario ha affermato che: ***"Come banca dobbiamo essere in grado, da un lato, di aumentare il più possibile il numero di aziende che intraprendono il loro percorso di trasformazione sostenibile e, dall'altro, identificare immediatamente quelle che non riescono a farlo. Ne va della nostra stessa sopravvivenza. È un nuovo modo di guardare al rischio". Il top manager ha affermato che la misurabilità è "un tema cruciale, dato che al momento gli standard non sono ancora allineati"***.

Grazie al forte sostegno, all'impegno del settore privato, alle riforme costituzionali e al più grande pacchetto di rilancio green dell'UE, l'Italia dispone delle risorse e del potenziale per dare vita a una società e un'economia più eque, inclusive e sostenibili.

Il ruolo delle aziende nella transizione verde diventerà ancora più centrale nei prossimi anni ma l'ampiezza e la profondità dell'intervento delle singole aziende da sole sono limitate.

Una collaborazione più ampia tra i diversi settori industriali, il governo e le istituzioni potrebbe restituire risultati più rapidi e di più ampia portata.



Grazie al forte sostegno, all'impegno del settore privato, alle riforme costituzionali e al più grande pacchetto di rilancio green dell'UE, l'Italia dispone delle risorse e del potenziale per dare vita a una società e un'economia più eque, inclusive e sostenibili.

Il ruolo delle aziende nella transizione verde diventerà ancora più centrale nei prossimi anni e le nostre conversazioni con gli amministratori delegati di realtà appartenenti a diversi settori hanno confermato che **le iniziative ESG rimangono invariate e prioritarie, sia per le aziende che per il Sistema Paese, nonostante gli shock.**

Le sfide attuali evidenziano la stretta correlazione tra le diverse componenti ESG: le questioni urgenti legate alla sicurezza energetica e alimentare stanno portando sotto i riflettori le questioni sociali, all'indomani di una pandemia che ha rimesso in primo piano l'importanza di beni pubblici come sanità e sostegno del governo alle aziende e alle famiglie durante i lockdown.

Allo stesso tempo, l'ampiezza e la profondità dell'intervento delle singole aziende da sole sono limitate, mentre una collaborazione più ampia tra i diversi settori industriali, il governo e le istituzioni, con l'ausilio delle giuste politiche, potrebbe restituire risultati più rapidi e di più ampia portata.



In questo contesto, due azioni possono contribuire ad accelerare il percorso.

- 1.** In primo luogo, le aziende devono mettere **le loro strategie di sostenibilità in condizione di essere resilienti nel futuro**. Un approccio dinamico ma flessibile aiuta i leader a rispondere alle mutevoli circostanze, senza perdere di vista l'obiettivo: una governance migliore per la società, per il pianeta e per le generazioni future. Questo aspetto è fondamentale oggi: gli stakeholder sono concentrati sui progressi in ambito ESG, ma sembrano diffidenti nei confronti dei compromessi percepiti. Le aziende si trovano ad affrontare un contesto di maggior volatilità, e in questo scenario definire i modelli e le azioni può contribuire a risolvere le preoccupazioni. Lo stesso vale per il coinvolgimento del **middle management**, dei dipendenti in generale, dei fornitori e di altri stakeholder. Le strategie flessibili richiedono una forza lavoro adattabile: investire nella formazione e nella preparazione dei dipendenti al cambiamento culturale è essenziale per scaricare a terra le iniziative ESG.
- 2.** In secondo luogo, le aziende dovrebbero accelerare ulteriormente gli sforzi per **creare partnership**: in materia di ESG, possono moltiplicare l'efficacia delle iniziative solo agendo insieme. Dalle interviste con i CEO sono emersi molti esempi efficaci di questo schema: ecosistemi di open innovation, collaborazione con istituti di ricerca, hub per le start-up, iniziative settoriali e programmi di formazione per clienti e fornitori.

Ciò su cui è necessario lavorare urgentemente è il dialogo con le istituzioni a tutti i livelli, dai governi locali, regionali e nazionali alle istituzioni sovranazionali come l'UE e l'OMC. Le aziende di tutte le dimensioni e di tutti i settori hanno un ruolo fondamentale nella creazione di un futuro net zero e nella risposta e il raggiungimento degli Obiettivi posti dalle Nazioni Unite. Ma non possono attivarsi in modo isolato. Hanno bisogno - per poter agire in ambito ESG - della comprensione profonda (possibile solo attraverso il dialogo) e del sostegno dei governi, delle autorità di regolamentazione e dei legislatori, in particolare per quanto riguarda i dati e gli standard.

Gli autori di questo Report desiderano ringraziare nuovamente i CEO che hanno generosamente messo a disposizione il proprio tempo e condiviso le proprie intuizioni sulle sfide ESG da affrontare per incidere sul futuro con un impatto concreto e significativo. Molto è stato già fatto a livello privato, ma questi sforzi individuali possono essere amplificati unendo le forze lungo tutta la catena del valore e coinvolgendo Governi e Istituzioni per accelerare il cambiamento. Tutti e tre i livelli di impegno - all'interno delle aziende, attraverso le catene del valore e con le istituzioni - sono necessari e imprescindibili per mettere a segno gli obiettivi ambiziosi che abbiamo come Paese e come Europa.

WHATEVER ESG TAKES

BAIN & COMPANY

