
Dalla compliance a una nuova leadership per gli amministratori

di Paola Schwizer, Livia Piermattei, Maria Pierdicchi e Patrizia Giangualiano

NEDCOMMUNITY, con oltre 550 soci, è l'associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti. Da quasi 15 anni presidia lo sviluppo e la valorizzazione del ruolo di consiglieri e sindaci, nell'intento di diffondere la cultura della buona governance e di promuovere comportamenti in linea con i migliori standard di integrità, competenza e professionalità. In qualità di membro ufficiale per l'Italia di ecoDa, the European Confederation of Directors' Associations, Nedcommunity testimonia con forza, anche nel dibattito internazionale, il valore dei risultati raggiunti in Italia nello sviluppo della governance, nella trasparenza verso il mercato, nel presidio dei conflitti di interesse, nella tutela di tutte le categorie di stakeholder.



PAOLA SCHWIZER

Da sempre Nedcommunity pone al centro della propria missione istituzionale la diffusione di linee guida di comportamenti responsabili nel governo delle società

e più in generale dell'attività economica. Nella prospettiva di una continua ricerca di maggiore disciplina, rigore e obiettività dei processi decisionali a beneficio dell'interesse di lungo periodo dell'impresa, un ruolo sempre più determinante è richiesto agli amministratori indipendenti, portatori di professionalità ed esperienze esterne alla società, di terzietà nelle valutazioni e di autonomia di giudizio.

Ad essi spetta una funzione di "challenge", di stimolo e di confronto critico sulle scelte manageriali e degli esecutivi. Norme di settore e principi di autodisciplina attribuiscono agli indipendenti il ruolo di portatori per eccellenza dell'interesse generale dell'impresa. La loro funzione si sviluppa in una sorta di vigilanza sulla gestione dei conflitti di interesse tra esecutivi, azionisti, altri stakeholder e sulla correttezza delle scelte di gestione. Nell'arricchire le discussioni consiliari con le proprie specifiche competenze e prospettive, essi devono infatti contribuire a decisioni meditate e consapevoli.

Negli ultimi anni vari investitori istituzionali - tra cui ad esempio Vanguard, Vancity, BlackRock - hanno con sempre più determinazione manife-

stato la richiesta alle aziende in cui investono di "esplicitare l'impianto strategico per le strategie di crescita di lungo periodo e di confermare che questo sia rivisto e condiviso dal Consiglio di Amministrazione. Questo dimostra agli investitori che il Consiglio di Amministrazione è coinvolto nella direzione strategica dell'azienda" (BlackRock *Lettera alle corporate*, gennaio 2018).

Per indagare la consapevolezza e il coinvolgimento degli Amministratori e in particolare degli Amministratori Non Esecutivi e Indipendenti in Italia sul loro ruolo nelle strategie di crescita di lungo periodo delle aziende, Nedcommunity, con il supporto di Methodos, ha svolto una ricerca sui propri associati nel 2016 e 2017.

I risultati mostrano che esiste ancor uno spazio molto importante di cambiamento per poter effettivamente giungere a una piena consapevolezza e coinvolgimento nel governo di queste tematiche da parte degli Amministratori. E ancor di più per poter consentire al Board di agire un ruolo di guida nella messa a punto e promozione in azienda di strategie di lungo periodo per integrare tutte le forme di valore (finanziarie e non finanziarie) nelle decisioni, nei comportamenti diffusi e nei processi dell'organizzazione.

Ancora a giugno 2017, infatti, solo il 15% dei partecipanti alla ricerca riteneva che la Direttiva sulle informazioni non finanziarie poteva avere un impatto su ruolo dei Consigli e degli Indipendenti; il 57% dei partecipanti indicava che il Consiglio cui partecipa non guida il processo di messa a punto delle strategie di lungo periodo e si limita a ratificare le proposte presentate dal management; solo nel 12% dei casi sono i Consigli a identificare gli

obiettivi di lungo periodo integrandovi le dimensioni Ambientale, Sociale e di Governance (ESG).

Le strategie di crescita di lungo periodo vengono normalmente esplicitate e formalizzate da un'azienda nelle diverse forme di reporting societario (di sostenibilità o integrato) che descrivono la performance e i risultati attesi sulle dimensioni rilevanti di valore intangibile oltre che tangibile. In particolare nei report integrati vengono mostrate le correlazioni esistenti tra tutte le forme di valore che un'azienda può produrre o distruggere: quelle finanziarie e quelle non finanziarie. Questi report possono quindi diventare un importante strumento per generare consapevolezza e accelerare la presa in carico da parte del Consiglio di Amministrazione della necessità di una trasformazione di strategie e modello di business per assicurare crescita nel lungo periodo all'azienda.

Da quest'anno le aspettative nei confronti del Consiglio di Amministrazione sono state ulteriormente messe in evidenza con l'introduzione del Decreto 254/2016 che ne ha sancito il ruolo fondamentale nel processo di guida alla predisposizione della rendicontazione di informazioni non



LIVIA PIERMATTEI



finanziarie (art. 3, comma 7). All'organo amministrativo spetta infatti la responsabilità di garantire che l'informativa sia redatta e pubblicata in conformità a quanto previsto dal decreto stesso. Con l'obbligatorietà della reportistica aziendale c.d. "non finanziaria" anche se solo per alcune aziende, e con l'incentivazione (dettata dall'art. 7, co. 1 del decreto) all'adozione anche per le aziende non obbligate, in virtù del possibile beneficio reputazionale, siamo di fronte a un grande passo per lo sviluppo di concreti programmi aziendali volti al rafforzamento della Responsabilità Sociale. L'impresa, oltre alla dimensione economica, si presenta con una immagine etica e sociale che impatta sul territorio e sugli stakeholder.

In questa prospettiva il reddito prodotto dalle aziende diventa una componente necessaria ma non esclusiva delle performance aziendali e, di

conseguenza, il tradizionale bilancio civilistico un documento non più sufficiente a rispondere alle esigenze informative dei diversi portatori di interessi. L'integrazione di elementi economici e finanziari contenuti nel bilancio di esercizio con le informazioni ambientali, sociali e di governance permetteranno di misurare la crescita di una impresa nel medio - lungo periodo e saranno senz'altro in grado di influenzare le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Alle imprese è pertanto sempre più richiesta la *disclosure* sul processo di creazione di tutte le forme di valore, quelle finanziarie e quelle non finanziarie, chiarendo le relazioni tra performance, strategie, business model e governance. La comunicazione di tali dati dovrebbe, consentire al mercato di valutare l'approccio degli enti rispetto alla crescita dell'impresa nel medio lungo termine ma anche stimolare le aziende a

Il Decreto Legislativo sull'informativa non finanziaria (nr. 254/2016)

Il reporting societario del 2017 sulla base dell'attuazione alla Direttiva 2014/95/UE sulla "non financial and diversity information" si arricchisce della Dichiarazione Consolidata di Carattere non Finanziario, introdotta con il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254.

La dichiarazione che prevede anche l'obbligatorietà della descrizione delle politiche aziendali in materia di "diversità" per ciò che riguarda la composizione degli organi di amministrazione, gestione e controllo, relativamente ad aspetti quali l'età, la composizione di genere, il percorso formativo e professionale assolve precipuamente a una funzione di trasparenza informativa nei confronti degli investitori e degli stakeholder, con l'obiettivo di rafforzarne la fiducia,

e introduce un vero e proprio cambiamento della governance e delle modalità di descrizione degli obiettivi, delle modalità di attuazione e dei risultati di tali politiche.

Questa nuova Dichiarazione presentata con i bilanci relativi agli esercizi iniziati dopo il 1/1/2017, da parte degli enti di interesse pubblico e dalle imprese di grandi dimensioni, richiede la descrizione di rilevanti temi in materia **ambientale, sociale**, attinenti al **personale**, al rispetto dei **diritti umani** ed alla **lotta contro la corruzione attiva e passiva**, nel rispetto dell'attività e delle caratteristiche dell'impresa stessa.

Gli argomenti, secondo le disposizioni della norma, devono essere trattati nella misura necessaria ad "assicurare la comprensione dell'attività dell'impresa, del suo andamento,

dei suoi risultati e dell'impatto della sua attività. La norma stessa richiede alle aziende a) una breve descrizione del modello aziendale dell'impresa; b) una descrizione delle politiche applicate dall'impresa in merito agli aspetti di sostenibilità indicati, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate; c) il risultato di tali politiche; d) i principali rischi connessi a tali aspetti legati alle attività dell'impresa anche in riferimento, ove opportuno e proporzionato, ai suoi rapporti, prodotti e servizi commerciali che possono avere ripercussioni negative in tali ambiti, nonché le relative modalità di gestione adottate dall'impresa; e) gli indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario pertinenti per l'attività specifica dell'impresa".