

COVID-19: il ruolo del Chief Sustainability Officer


Advisory


kpmg.com/it


L'emergenza legata alla diffusione su scala globale del COVID-19 ha modificato radicalmente il contesto economico e sociale in cui operiamo. Lo sviluppo di una strategia a medio-lungo termine, che non si limiti a risolvere i problemi più impellenti, è l'occasione per esplorare le opportunità legate alla discontinuità e individuare quei fattori di cambiamento su cui costruire un nuovo modello di sviluppo economico-sociale più resiliente e capace di rispondere alle nuove sfide che ci vengono poste.


La pandemia e la conseguente contrazione economica globale sta avendo un significativo impatto sulle tematiche ESG: ancora di più gli stakeholder guardano alle tematiche non finanziarie e alla loro gestione, consapevoli di quanto siano imprescindibili per assicurare all'impresa un posizionamento positivo. Il Chief Sustainability Officer deve essere promotore del cambiamento: in questo momento bisogna essere **"coerenti"** con i principi dichiarati, **"agili"** nell'azione e **"autentici"** nella comunicazione.


Key talking points


 Su quali azioni mi devo concentrare nel breve termine? Quali sono gli stakeholder prioritari?


 Come posso garantire la salute e sicurezza di persone e *operations*, anche al fine di assicurare continuità al business?

 Le priorità e la strategia di medio-lungo termine dell'organizzazione devono cambiare?

 Quali sono le interconnessioni tra le tematiche sociali e le tematiche ambientali? Come ascoltare la voce degli stakeholder?

 Gli organi di governo hanno a disposizione strumenti adeguati per prendere decisioni consapevoli in merito alla nostra strategia ESG?

 Come posso valutare e rendicontare efficacemente gli sforzi che l'organizzazione sta portando avanti in questo momento?

 La catena di fornitura è adeguatamente presidiata rispetto alle tematiche ESG?

La resilienza di un'impresa è sempre più sollecitata dalla propria capacità e reattività nel gestire l'impatto di fattori ESG sul modello di business aziendale e sull'operatività.

In un momento di *disruption*, **la sostenibilità deve svolgere un ruolo di abilitatore per la creazione di valore e la continuità del business aziendale**. La mancata gestione degli aspetti ESG rischia di essere un ulteriore costo finanziario nel medio-lungo periodo per le aziende, già messe a dura prova dal contesto macroeconomico.

La gestione dei temi di sostenibilità durante la pandemia e nei mesi immediatamente successivi, oltre a **mitigare l'emergenza** nel breve periodo, deve essere orientata da un lato ad assicurare la coerenza rispetto al **posizionamento dell'azienda**, mettendo fin da subito in moto un processo di aggiornamento e check-up delle priorità aziendali, dall'altro a consentire una ripartenza quanto più possibile rapida e **allineata ai bisogni di tutti gli stakeholder**.

La risposta all'emergenza sanitaria del breve termine deve quindi essere accompagnata da una strategia orientata a costruire un modello di business sostenibile: in questo momento più che mai **le scelte di oggi determineranno il successo di domani**.

In un momento di crisi, trasformazione e cambiamento sociale, le aspettative degli stakeholder sono più che mai rilevanti e le scelte compiute contribuiscono a determinare il nostro posizionamento, definendo **chi siamo e come il mondo esterno ci vedrà a lungo termine.**

Governi, *regulator* e cittadini di tutto il mondo richiedono alle organizzazioni di fare la loro parte, innanzitutto occupandosi della salvaguardia dei propri dipendenti e collaboratori, ma anche mettendo in campo risorse economiche e competenze al fine di uscire dalla pandemia e dalla conseguente crisi economica nel più breve tempo possibile, tutelando il lavoro e l'occupazione.

Una visione più ampia, che non si limiti a risolvere i problemi più impellenti, diviene quindi una necessità per dare vita a società e modelli di business più resilienti.

Nei prossimi mesi assisteremo a cambiamenti radicali, che metteranno sicuramente in discussione il *business model* e le strategie dell'organizzazione, ma che possono anche stimolare la resilienza organizzativa. L'imprevedibilità nella diffusione del contagio non consente tuttavia di fare previsioni accurate. Pertanto, risulta difficile ipotizzare quando

sarà possibile ritornare ad una condizione di "normalità" né, tantomeno, è chiaro se la "nuova normalità" sarà la stessa rispetto a quella a cui eravamo abituati. Gli effetti della pandemia si ripercuoteranno inoltre sugli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs, si veda box a fondo pagina) e su tutti gli stakeholder. Per tutti questi motivi, così come i piani industriali, **la strategia di sostenibilità dell'organizzazione deve essere analizzata e rivista, considerando i *constraint* del momento e le necessità degli stakeholder.**

Il Chief Sustainability Officer deve saper cogliere il momento per eventualmente ripensare a quanto fatto fino ad oggi, supportando l'evoluzione della strategia di sostenibilità dell'organizzazione verso una strategia di business integrata, sempre più rispondente alle richieste degli stakeholder e di creazione di valore.

Il Chief Sustainability Officer, in quanto attore privilegiato, abituato ad ascoltare gli stakeholder, deve farsi promotore del cambiamento, mettendo a sistema tutte quelle iniziative che possono aiutare l'organizzazione ad essere più flessibile e resiliente, in modo da trasformare, per quanto possibile, la *disruption* in un'opportunità di crescita.

L'impatto del COVID-19 sugli SDGs⁽¹⁾



⁽¹⁾ United Nations, "Shared responsibility, global solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19", Marzo 2020.

Dipendenti e collaboratori: i nostri primi stakeholder

Gli sforzi delle organizzazioni sono stati rivolti fin dai primi giorni della pandemia alla **protezione dei propri dipendenti**. Con impatti differenti a seconda del settore di operatività, infatti, la diffusione del Coronavirus e i D.P.C.M. emanati dal Governo contenenti misure urgenti per il contenimento del contagio, hanno determinato forti impatti sull'operatività e, ove possibile, un massivo ricorso a forme di *smart working*.

La pandemia ha rimesso l'essere umano al centro dell'attenzione mondiale. Proprio per questo, è molto importante **considerare in modo prioritario il benessere fisico e psichico di tutte le persone coinvolte nei processi produttivi ai vari livelli**. Le misure di distanziamento sociale e la conseguente situazione di isolamento, unitariamente alle precarietà finanziarie, possono generare situazioni di disagio nelle persone, soprattutto per le categorie di **dipendenti più vulnerabili**, che necessitano di un approccio molto consapevole da parte dei datori di lavoro e dei responsabili HR.

Oltre alla gestione dell'emergenza e dei rischi sulla salute e sicurezza derivanti dalla pandemia, le organizzazioni devono **trovare il modo di continuare a valorizzare i propri collaboratori**: il talento rimane la più grande risorsa e fonte di capitale per tutte le aziende. La vera sfida che molti stanno affrontando è mettere in campo una strategia per affrontare insieme questo particolare momento di difficoltà.

Identificazione delle priorità: cambiamenti e sfide operative

Le priorità ESG dell'organizzazione devono essere riviste alla luce del mutato scenario di riferimento, l'analisi di materialità non può più essere considerata un esercizio statico e fine al reporting non finanziario, ma deve saper **cogliere cambiamenti e interconnessioni**.

L'aggiornamento dell'analisi di materialità, sempre fondamentale per la definizione della strategia di sostenibilità dell'organizzazione, oltre che al centro dell'attenzione di stakeholder, investitori e *regulators*, porrà al Chief Sustainability Officer anche sfide operative dettate dalla **difficoltà di coinvolgere direttamente gli stakeholder con metodi tradizionali**.

L'utilizzo delle nuove tecnologie e soluzioni digitali saranno la chiave di volta per mantenere un rapporto quanto più possibile diretto con gli stakeholder.

Key questions

- Quali sono gli impatti delle misure degli ultimi mesi sul personale dell'organizzazione?
- È presente una specifica politica per la gestione del personale che regoli anche la politica retributiva basata sull'equità?
- Le politiche/policy/procedure dell'organizzazione prevedono specifici riferimenti al benessere psichico/*well-being* oltre che fisico dei dipendenti?
- Sono state messe in campo le necessarie iniziative in relazione alle esigenze emergenti (es. flessibilità, indennità in caso di chiusura di asili nido/scuola, assistenza ai familiari malati, ecc.)?
- È stato avviato un programma di "smart working" strutturato che preveda nuove modalità di gestione del lavoro?
- Come posso mantenere alto l'*engagement* dei dipendenti?
- Le strategie di formazione e valorizzazione del capitale umano sono pronte ad operare in questo "new normal"?

Key actions

- Aggiornare/Definire una **politica di gestione del personale**.
- Supporto alla funzione HR nella definizione di un **piano di welfare flessibile**.
- Definire di una **politica di smart working e mobility**.
- Attivare iniziative di **formazione a distanza/digital learning**.

Key questions

- Gli stakeholder sono stati coinvolti quanto necessario nell'identificazione delle priorità ESG? Come muterà nei prossimi anni la loro percezione dell'azienda?
- Quali modalità di engagement possiamo continuare a portare avanti? Quali si renderanno più difficili per le misure di distanziamento sociale?
- L'identificazione delle tematiche ESG rilevanti è svolta solo in funzione del reporting di sostenibilità o ha anche lo scopo di raccogliere informazioni e spunti per la strategia di sostenibilità dell'organizzazione?
- L'analisi di materialità è volta a cogliere le interconnessioni tra temi rilevanti?

Key actions

- **Aggiornare l'analisi di materialità, attraverso soluzioni digital**, con un coinvolgimento sempre maggiore del top management e degli stakeholder (**stakeholder engagement**).
- Identificare le **interconnessioni** tra temi materiali (ottica anche del medio/lungo periodo).

Strategia di sostenibilità: nuovi target e bisogni della comunità

La strategia di sostenibilità deve aiutare l'organizzazione a **definire il suo ruolo nel costruire un futuro resiliente**, rispondendo alle necessità degli stakeholder.

L'aggiornamento della **strategia di sostenibilità** necessita di un *check-up* periodico, che in un periodo di *disruption* come quello odierno è quanto mai necessario al fine di cogliere i mutamenti del contesto di riferimento e i loro impatti, oltre che sulle aspettative di tutti gli stakeholder, anche rispetto agli obiettivi e i target di sostenibilità già fissati.

Le tematiche sociali saranno nel breve e medio termine al centro dell'attenzione di tutti gli stakeholder:

l'opinione pubblica vede le organizzazioni private come fondamentali per superare la crisi grazie alle risorse e alle competenze che possono mettere in campo. Gli stakeholder più evoluti, come ad esempio gli investitori nonché i *regulator* dei mercati finanziari, focalizzeranno inoltre la loro attenzione su come l'azienda gestisce i rischi e le opportunità riguardanti il COVID-19.⁽³⁾

All'atto pratico, il **raggiungimento dei target di sostenibilità già definiti** potrebbe essere inficiato dal contesto operativo in cui le organizzazioni si trovano attualmente (es. difficoltà nell'implementare iniziative specifiche) o reso più semplice/anticipato.

In entrambi i casi, il Chief Sustainability Officer deve assicurarsi che la **comunicazione verso i vertici aziendali e verso l'esterno** sia puntuale, coerente con il *purpose* aziendale e «autentica».

Le iniziative volte a rispondere alle esigenze della comunità locale, portate avanti soprattutto nella prima fase dell'emergenza, hanno mostrato come le organizzazioni possono contribuire, non solo con erogazioni liberali e contributi monetari, ma mettendo in campo le loro specifiche competenze ed esperienze al servizio della comunità. Il Chief Sustainability Officer deve saper cogliere la sfida che viene posta alle organizzazioni, facendo evolvere la strategia aziendale in quest'ambito, dalla filantropia ad una vera e propria **corporate citizenship**.

Per ottenere una maggiore comprensione e una comunicazione sempre più efficace degli *outcome* e delle esternalità generate dall'organizzazione, la **misurazione degli impatti** attraverso metodi evoluti può rappresentare un'opzione interessante.

Le istituzioni europee e i CEO focalizzano la loro attenzione su un piano di *recovery* che deve avere l'obiettivo di ricostruire un'economia più sostenibile e delle organizzazioni più resilienti⁽²⁾



Key questions

- È necessario rivedere la propria strategia alla luce del mutato contesto di riferimento? Alcune aree di intervento hanno assunto una rilevanza preponderante?
- I target ESG di breve-medio termine come verranno impattati dalla pandemia e dai cambiamenti che si renderanno eventualmente necessari nel *business model* dell'organizzazione?
- Il contrasto al cambiamento climatico può davvero passare in secondo piano rispetto alle emergenze sociali più impellenti?
- Come possiamo coniugare esigenze di breve con obiettivi di sostenibilità di medio-lungo termine (es. "plastic free")?
- Attraverso la propria strategia in ambito di filantropia/*corporate citizenship*, l'organizzazione è riuscita a veicolare correttamente le risorse aziendali?
- L'organizzazione è riuscita ad avere un impatto concreto e misurabile sui territori di riferimento?

Key actions

- **Rivalutare le priorità strategiche e i target.**
- Fine tuning della propria strategia di climate change.
- Far evolvere le iniziative di filantropia in una **strategia di corporate citizenship. Misurare gli outcome delle iniziative.**
- **Valorizzare il purpose aziendale.**

Climate change e pandemia: una sfida non separabile

L'impegno delle organizzazioni contro il *climate change* negli ultimi anni è progressivamente cresciuto: **l'impatto improvviso del COVID-19 potrebbe distogliere il focus dal cambiamento climatico e dagli altri Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile**. È importante che le organizzazioni prendano decisioni informate e che, una volta risolta la crisi sanitaria, indirizzino con coerenza le proprie energie verso gli obiettivi globali condivisi.

Le due tematiche hanno infatti più punti in comune di quanto si possa pensare: entrambe rappresentano una grande sfida globale che richiede un **coordinamento** senza precedenti; la **comunità scientifica** ha provato più volte ad avvertire il mondo del *business*, ma è rimasta spesso inascoltata; un risultato positivo richiede miliardi di dollari di investimenti di capitale **sia da parte del settore pubblico che di quello privato**; entrambe sono una questione di **salute pubblica** a livello globale; entrambe rappresentano non solo un rischio fisico, ma anche un **rischio fondamentale per i nostri sistemi economico-finanziari**.

⁽²⁾ Green Recovery Alliance (<https://www.wbcsd.org/Overview/News-Insights/General/News/Green-Recovery-Alliance-reboot-and-reboost-our-economies-for-a-sustainable-future>).

⁽³⁾ UN Principles for Responsible Investment, «How responsible investors should respond to the COVID-19 coronavirus crisis» (<https://www.unpri.org/covid-19>), Marzo 2020.

HSE: garantire sicurezza e continuità del business

In questo momento, per le organizzazioni è fondamentale **garantire la sicurezza delle proprie operations**, nel rispetto di un contesto normativo in continua evoluzione a livello nazionale e internazionale per il contrasto e il contenimento della diffusione del COVID-19 negli ambienti di lavoro e altre *best practice* in prassi e metodologie applicative.

Il Chief Sustainability Officer può avere un ruolo importante nel supporto delle funzioni responsabili della gestione delle tematiche HSE.

La sicurezza di dipendenti, collaboratori e clienti è imprescindibile, e l'analisi del contesto in cui opera l'organizzazione è necessaria a comprendere l'ambito di business in cui la stessa opera e i requisiti specifici per il settore di appartenenza.

L'analisi del contesto normativo applicabile e gli scenari entro cui definire le misure anti-contagio (es. Piano Strategico di Preparazione e Risposta COVID-19 dell'OMS, i Protocolli anti-contagio, le disposizioni per la Fase 2 e successivi decreti e linee guida, ecc.) permette di identificare e prioritizzare le aree di intervento e le relative azioni. La definizione di un sistema di governance e l'adeguamento dell'organizzazione del lavoro per assicurare l'attuazione di tutte le disposizioni previste per il contrasto dell'epidemia COVID-19 può avere un **impatto significativo sugli stakeholder aziendali, oltre che sulla continuità e sostenibilità dell'organizzazione.**

Risk management: rischi emergenti e disclosure non finanziaria

La crisi causata dal COVID-19 ha dimostrato che le aziende hanno ancora molto da lavorare per sviluppare **processi di supervisione del rischio solidi ed efficaci**. In tale contesto, il risk management è un'attività sempre più cruciale nelle imprese e i Risk Manager sono chiamati oggi a fornire un contributo straordinario per supportare il top management nell'assunzione di decisioni strategiche per supportare la continuità aziendale.

Il Chief Sustainability Officer deve usare la sua esperienza e le sue conoscenze per favorire l'evoluzione del framework di **Enterprise Risk Management verso un sistema realmente integrato**, al fine di identificare e valutare correttamente i rischi emergenti e ESG, rafforzando inoltre ulteriormente la **disclosure sui rischi non finanziari** in termini di impatti socio-ambientali.

Key questions

- Quali normative HSE sono applicabili al contesto di business dell'organizzazione?
- Quali sono le *leading practice* che si stanno affermando per garantire la sicurezza degli stakeholder?
- Le procedure aziendali sono in linea con la normativa applicabile e con le *leading practice*?
- Come il Chief Sustainability Officer può dare un contributo nell'implementazione di nuove policy o procedure HSE?
- La *reputation* dell'organizzazione può essere impattata da notizie negative riguardanti tematiche HSE legate alla pandemia COVID-19?
- I cambiamenti organizzativi possono avere impatti sugli stakeholder aziendali, con particolare riferimento alle categorie più deboli di stakeholder?
- Come comunicare correttamente gli sforzi che l'organizzazione sta facendo in ambito HSE?

Key actions

- Supportare la funzione HSE nell'**implementazione dei necessari cambiamenti organizzativi**.
- Definire una chiara **strategia di comunicazione** verso l'interno e verso l'esterno, al fine di descrivere gli sforzi dell'organizzazione in ambito HSE.

Key questions

- È stata strutturata una governance integrata che contempli la gestione dei rischi e delle opportunità in ambito ESG?
- I rischi ESG sono correttamente identificati nel framework di Enterprise Risk Management dell'organizzazione?
- Sono correttamente mappate le interconnessioni tra i rischi identificati dall'organizzazione?
- Sono state definite strategie di risposta ai rischi e opportunità nonché piani strutturati per il potenziamento della resilienza organizzativa agli effetti dei rischi ESG-related?

Key actions

- Adeguare la **governance**, gli **strumenti**, le **metodologie**, al fine di ampliare il focus del framework di Enterprise Risk Management sulle **tematiche ESG**.
- **Approfondire la disclosure** e la comunicazione interna ed esterna sui rischi ESG.

Comunicazione e reporting: coerenza e orientamento al futuro

In un momento di trasformazione **nuove tematiche emergono come preponderanti nella comunicazione aziendale**. La rendicontazione di sostenibilità è sicuramente interessata da questi mutamenti e il Chief Sustainability Officer deve essere in grado di cogliere i mutamenti nel contesto, nelle aspettative degli stakeholder e nelle *leading practice*, al fine di non farsi cogliere impreparato.

La maggior parte delle organizzazioni ha descritto le prime azioni rivolte a contrastare l'avanzata della pandemia già nelle Dichiarazioni non finanziarie/Bilanci di sostenibilità relativi all'esercizio 2019. Il prossimo ciclo di *reporting* dovrà contenere una **storyline autentica e credibile sul posizionamento dell'impresa** riguardo alla protezione dei propri dipendenti e collaboratori, all'attenzione comunità e in generale ad altri aspetti di "equità" che il momento di tensione economica potrebbe riportare sotto i riflettori (si pensi alle *policy* per gestire riorganizzazioni aziendali). Gli stakeholder saranno inoltre interessati a tematiche economiche e di governance, sempre più al centro del dibattito pubblico (es. *policy* di *anti-corruption* e presidio del tema della *tax responsibility*).

La rendicontazione ESG, infine, dovrà essere sempre più integrata con la reportistica economico-finanziaria.

Key questions

- Il mutamento nelle aspettative degli stakeholder come può impattare la reportistica di sostenibilità?
- Eventuali cambiamenti nella strategia di sostenibilità saranno spiegati e descritti con la trasparenza necessaria?
- Le politiche di responsabilità sociale ed economica dell'organizzazione sono adeguatamente descritte?
- Sono affrontati alcuni temi emergenti in questo periodo (es. riorganizzazioni aziendali, tempo medio di pagamento fornitori, *anti-corruption*, *tax responsibility*)?
- Quali sono le richieste degli stakeholder più avanzati (es. gli investitori)? Come posso rispondere adeguatamente alle loro necessità?
- Il processo di rendicontazione è stato messo sotto stress dalla pandemia? È necessario rivedere alcuni passaggi critici?

Key actions

- **Iniziare fin da oggi a raccogliere informazioni** su come l'organizzazione sta rispondendo alle sfide della pandemia.
- Rendere la *storyline* della **reportistica di sostenibilità sempre più autentica e credibile** (es. includere testimonianze dei *key stakeholder*).
- Assicurare coerenza con le **reportistica economico-finanziaria** (es. rischi, impatti, ecc.).
- Avere un processo di **reporting gestibile da remoto**.
- Adottare un **Sistema di Controllo Interno sulle Informazioni non finanziarie**.

Finanza sostenibile: il volano per uscire dalla crisi?

I ritmi sostenuti con cui la finanza sostenibile continua a crescere non sono più una novità. L'attenzione dei risparmiatori e degli investitori istituzionali al tema è ormai accompagnata da un pieno riconoscimento da parte delle istituzioni, in particolare europee, che hanno messo al centro della strategia per raggiungere un sistema più sostenibile proprio il riorientamento dei flussi di capitale⁽⁴⁾.

In una situazione come quella attuale, **l'importanza della finanza sostenibile si presta a molteplici letture**. Le **istituzioni finanziarie**, ad esempio, devono impegnarsi per aiutare a mantenere un costante afflusso di capitali verso il settore privato (quanto mai messo sotto stress dal *lockdown* e dal calo dei consumi), e possono, inoltre, essere un tassello importante per la ripresa economica e per la costruzione di un futuro più sostenibile, attraverso per esempio l'emissione di titoli obbligazionari volti al contrasto della pandemia (es. social bond).

Allo stesso tempo, le **società emittenti** devono essere in grado di attrarre investitori tradizionali e SRI (naturalmente più propensi ad un orizzonte temporale di lungo periodo), al fine di limitare le criticità che possono presentarsi sui mercati borsistici globali.

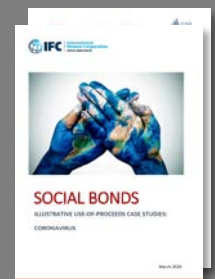
Anche le **società private**, infine, sono almeno parzialmente interessate dal tema: al fine di assicurarsi le ingenti risorse che le istituzioni nazionali e sovranazionali hanno messo e metteranno.

in campo per contrastare la crisi, il posizionamento su tematiche di sostenibilità diventa sempre più rilevante, di modo da massimizzare le risorse a disposizione.

Social bond e COVID bond

Il mercato dei titoli obbligazionari, attraverso Green, Social e Sustainability bond può giocare un ruolo essenziale nell'attrarre capitali privati verso gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile. I Green, Social e Sustainability bond sono strumenti i cui proventi sono impiegati solo verso progetti con benefici sociali e/o ambientali. I Green Bond Principles (GBP), Social Bond Principles (SBP) e le Sustainability Bond Guidelines (SBG) sono i *framework* di riferimento attualmente più diffusi per l'emissione di green, social e sustainability bond.

L'International Capital Market Association (ICMA) ha pubblicato nel marzo 2020 un approfondimento per l'emissione di social bond rivolti a rispondere alle necessità riguardanti l'emergenza COVID-19⁽⁵⁾.



⁽⁴⁾ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en.

⁽⁵⁾ <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Social-Bonds-Covid-QA310320.pdf> e <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/SB-COVID-Case-Study-Final-30Mar2020-310320.pdf>.

Catena di fornitura: nuovi rischi e opportunità

L'impatto della pandemia sulla **gestione della catena di fornitura** è innegabile: se da un lato le misure di *lockdown* e le limitazioni all'operatività mettono in seria discussione il modello tradizionale di gestione del rapporto con il fornitore, dall'altro le organizzazioni devono cercare sempre più una collaborazione attiva lungo tutta la catena di creazione del valore, al fine di raggiungere una maggiore flessibilità e di non rischiare di perdere *partner* chiave a causa della crisi.

Il Chief Sustainability Officer deve essere pronto ad una **collaborazione continua con i responsabili aziendali delle funzioni di Risk Management e della gestione della Supply Chain**. Sebbene la pandemia stia mettendo in luce criticità e nuovi rischi legati a catene di fornitura globalizzate e frammentate, contemporaneamente offre l'occasione di ripensare il rapporto con il fornitore: sfruttare appieno questo momento di *disruption* può portare alla nascita di collaborazioni più innovative, che vedano nella sostenibilità il motore per la creazione di valore lungo tutta la catena di fornitura.

Key questions:

- L'organizzazione era a conoscenza delle potenziali criticità che sarebbero sorte lungo la *supply chain* dovute a una limitazione di operatività di alcuni fornitori?
- Il dialogo con i fornitori è sempre rimasto attivo e improntato sulla collaborazione reciproca?
- Per i consumatori, l'importanza della tracciabilità dei prodotti e delle materie prime crescerà (es. settore del *food & beverage*)?
- I fornitori economicamente più vulnerabili sono oggetto di particolari attenzioni e iniziative?

Key actions

- Definire/aggiornare le **politiche di gestione della supply chain**.
- Condurre un **ESG risk assessment** della catena di fornitura.
- Implementare **misure di monitoraggio** della catena di fornitura (es. audit).
- Prepararsi a **rendicontare temi specifici** (es. tempi di pagamento dei fornitori, tracciabilità, ecc.).



KPMG Insights

Vogliamo essere catalizzatori del cambiamento ed accelerare la diffusione della cultura manageriale attraverso analisi, report e studi.

Tra i Report più recenti pubblicati: «COVID-19: i Fondi della politica di Coesione UE», «Il mercato M&A alla prova del COVID-19», «COVID-19: l'impatto inevitabile sui Private Client e il loro business», «Crisi COVID-19 e gli impatti sull'economia globale»

Raggiungibile al seguente link: <https://home.kpmg/it/it/home/insights.html>



Conclusioni

In questo momento di trasformazione, il Chief Sustainability Officer ricopre un ruolo fondamentale per garantire la coerenza dell'azione aziendale, grazie: alla sua esperienza nell'ascoltare e mediare le aspettative dei diversi stakeholder, una profonda conoscenza della gestione dei fattori ESG e a una visione di «lungo termine» del business.

L'approccio sarà quello di disegnare una «Sustainable Dual Strategy» consapevoli che la risposta all'emergenza sanitaria del breve termine debba essere «accompagnata» da una strategia orientata a costruire un modello di business sostenibile. È ormai chiaro che solo adottando un modello business capace di generare «resilienza trasformativa», l'azienda potrà garantire il «successo sostenibile» nel medio-lungo termine a beneficio di tutti gli stakeholder.

Further readings

COVID-19: come garantire sicurezza e continuità al business delle aziende industriali
(KPMG)

Approcci, azioni, priorità per garantire la sicurezza e la business continuity per le aziende industriali



Politiche per fronteggiare la crisi da COVID-19 e realizzare l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile
(ASviS)

Il report riporta un'analisi sull'effetto della crisi sulle diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile



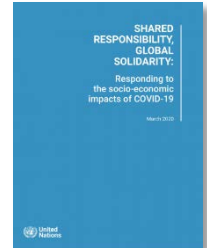
Culture of Health for Business Report
(Global Reporting Initiative)

Il report presenta un framework per le organizzazioni al fine di avere un approccio olistico rispetto al loro impatto sulla salute di dipendenti, famiglie e comunità



Shared Responsibility, Global Solidarity
(Nazioni Unite)

Il report riporta un'analisi socio-economica degli impatti COVID-19 indica anche come il coronavirus impatta sugli obiettivi di sviluppo sostenibile ("SDGs")



1 Strategia

- **Corporate Shared Value: definizione della strategia**
Definizione del piano di CSV collegato agli obiettivi aziendali, agli SDGs e ai social need rilevanti per generare Business e Social Value.
- **Risk Assessment**
Identificazione dei rischi socio-ambientali (ESG) e definizione di piani per il monitoraggio e la mitigazione degli stessi. Integrazione dei rischi ESG con il modello di Enterprise Risk Management (ERM). Sviluppo di un modello di Dynamic Risk Assessment (DRA) per i rischi ESG
- **Benchmarking e Gap Analysis**
Analisi del posizionamento del “profilo di sostenibilità” rispetto ai competitor e alle best practice e individuazione dei punti di forza e di miglioramento su specifiche tematiche rilevanti per il business.
- **Analisi di materialità e coinvolgimento degli Stakeholder**
Identificazione dei temi rilevanti attraverso un’analisi interna ed esterna, mappatura degli Stakeholder al fine di definirne la “rilevanza strategica” e successiva predisposizione di un apposito piano di coinvolgimento.
- **Investimenti Socialmente Responsabili e Finanza Sostenibile**
Assessment del livello di rispondenza dell’organizzazione alle richieste informative degli Investitori Socialmente Responsabili e degli indici SRI e definizione di un relativo action plan per migliorare lo scoring. Supporto nelle attività di engagement con gli investitori. Supporto agli intermediari finanziari per lo sviluppo di una strategia di investimento responsabile
- **Circular Economy**
Misurazione delle performance circolari di un’azienda, identificando i rischi e le opportunità ad esse associate. Supporto nella transizione a modelli di business circolari
- **Climate Strategy**
Definizione ed analisi della strategia di Climate Change (valutazione dei rischi, piano di mitigazione e compensazione, definizione della Climate Strategy (in coerenza con gli SBT)
- **Digital Corporate Social Responsibility Plan**
Valutazione degli impatti e opportunità delle soluzioni digital da integrare nello sviluppo del Piano di Sostenibilità
- **Socio-economic Impact Assessment**
Valutazione degli impatti economici, sociali e ambientali delle attività di business (es. analisi del contributo al reddito e all’occupazione nazionale, analisi costi-benefici, SROI analysis, True Value Model) e predisposizione di specifici report.

COVID-19: gestione delle tematiche HSE

- Analisi del contesto normativo ai fini della mappatura completa della normativa COVID-19 applicabile in base alle caratteristiche del luogo di lavoro e dell’attività svolta.
- Assessment, Gap analysis e Action Plan al fine di identificare e prioritizzare le aree di intervento e le relative azioni.
- Strumenti organizzativi HSE: definizione del sistema di governance e predisposizione di un Protocollo anti-contagio e procedure operative di supporto per assicurare l’attuazione di tutte le disposizioni normative emanate sia dalle Autorità sia internamente.
- Monitoraggio e review: definizione di KPI di monitoraggio del sistema di gestione sviluppato per la review delle azioni implementate e il miglioramento continuo.



2 Governance e reporting

- **Governance e disegno organizzativo**
Supporto nella definizione di strutture e principi di governance in grado di garantire il presidio e la gestione dei temi connessi alla sostenibilità.
- **Integrity Management**
Supporto nell’analisi del “clima etico”, predisposizione del Codice Etico e dei relativi sistemi di applicazione.
- **Human Rights Framework**
Sviluppo di un framework organizzativo per la gestione dei Diritti Umani in azienda (Policy, Due Diligence, Assessment, Reporting).
- **Diversity & Inclusion**
Sviluppo di un Modello per la gestione della Diversity & Inclusion in azienda (Policy, Strategia, Assessment, Reporting).
- **Digital learning**
Strumenti di formazione digital e di coinvolgimento attivo dei dipendenti dove costruire percorsi virtuosi all’insegna della sostenibilità e della creazione di valore condiviso.
- **Responsible Supply Chain Management**
Analisi della catena di fornitura secondo un approccio Risk Based, attraverso l’identificazione dei principali rischi socio-ambientali legati alla catena di fornitura, definizione dei criteri di screening e supporto nell’identificazione dei tool di monitoraggio.
- **HSE due diligence**
Valutazione degli aspetti ambientali e legati alla salute e sicurezza durante i processi di investimento.
- **Sistemi di gestione**
Sviluppo di sistemi di gestione conformi ai requisiti ISO 14001 ed EMAS, ISO 50001 (efficienza energetica), ISO 14064 (gas serra), ISO 14040 (LCA), ISO 9001 (qualità), OHSAS 18001 (salute e sicurezza).
- **Monitoraggio delle performance e Reporting**
Definizione di KPI di sostenibilità e del CR Tableau de Bord per il monitoraggio di strategie, politiche e attività di sostenibilità. Supporto nella predisposizione del Bilancio di Sostenibilità e del Bilancio Integrato (anche attraverso piattaforme Digital)

3 Management Assurance

- **Assurance della reportistica di Sostenibilità**
Revisione delle non-financial information secondo i principi ISAE 3000
- **Supporto alla funzione Internal Auditor**
Supporto alla funzione Internal Auditor nell’analisi del processo di reporting non-finanziario (NFI) e delle tematiche socio-ambientali
- **HSE Audit**
Valutazione degli impatti sull’organizzazione degli aspetti connessi a salute, sicurezza e ambiente e analisi degli impatti organizzativi della normativa ambientale (es. REACH).
- **Audit della catena di fornitura**
Valutazione della catena di fornitura in relazione agli aspetti sociali (es. diritti umani, salute e sicurezza) e ambientali.

Contatti

KPMG Advisory S.p.A.

Antonio Mansi

Partner Advisory
Head of Risk & Compliance
E: amansi@kpmg.it

Corrado Avesani

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: cavesani@kpmg.it

Piermario Barzaghi

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: pbarzaghi@kpmg.it

Giuseppe D'Antona

Partner Advisory, Risk
& Compliance
E: gdantona@kpmg.it

Stefano Giani

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: sgiani@kpmg.it

Paolo Mantovano

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: pmantovano@kpmg.it

Marco Stellin

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: mstellin@kpmg.it

Nicolò Zanghi

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: nzanghi@kpmg.it

Francesco Alvino

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: falvino@kpmg.it

Andrea Barnaba

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: abarnaba@kpmg.it

Aldo Cinquegrana

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: acinquegrana@kpmg.it

Nicola Rinaldi

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: nrinaldi@kpmg.it

Davide Saredi

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: dsaredi@kpmg.it

Lorenzo Solimene

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: lsolimene@kpmg.it

Cino Lorenzo Vitta

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: cvitta@kpmg.it

Sustainability Core Services Team

Piermario Barzaghi

Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: pbarzaghi@kpmg.it
T: +39 02 67643713

Lorenzo Solimene

Associate Partner Advisory,
Risk & Compliance
E: lsolimene@kpmg.it
T: 348-8289044

kpmg.com/it



© 2020 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Il volume non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio.

Data di pubblicazione: Maggio 2020