

Il CFO di oggi:

Il ponte tra le pratiche di sostenibilità e la trasformazione digitale

Emmanuel Olivier | Esker Worldwide Chief Operating Officer di Esker



Alla fine dello scorso anno, Janus Henderson, gruppo britannico-americano di gestione patrimoniale globale, ha annunciato la nomina di sei nuovi membri nel suo team ESG (Ambientale, Sociale e di Governance). Solo poche settimane prima, la Borsa Italia ed EuroNext hanno lanciato congiuntamente l'indice MIB® ESG (MIBESG), che combina la misurazione della performance economica con l'allineamento ai principi ESG del Global Compact delle Nazioni Unite.

Con l'espandersi dei requisiti di legge per l'integrazione dei principi ESG nelle pratiche commerciali in tutto il mondo, cresce anche la necessità di accelerare l'implementazione di queste linee guida. Pandemie, guerre, inflazione, difficoltà della catena di approvvigionamento e mercati finanziari in fermento rendono urgente l'adattamento delle pratiche aziendali a questi nuovi principi.

I CFO hanno un ruolo centrale nello sviluppo e nell'attuazione di queste pratiche. La profonda comprensione del modello di business dell'azienda, il collegamento con tutti i dipartimenti e la conoscenza di quasi tutti i flussi di dati consentono loro di guidare efficacemente i cambiamenti ESG.

Ciò comporta l'integrazione nel reporting di dati ESG, come le metriche ambientali, le dinamiche della catena di fornitura sostenibile e la contabilizzazione delle emissioni di carbonio. Conoscere a fondo il contesto normativo, partecipare all'allineamento e all'implementazione dei programmi ESG dell'azienda, comunicare e fungere da collegamento tra i vari stakeholder dell'azienda è il nuovo ruolo in continua evoluzione di un CFO.

Ripensare il modello di business

La richiesta di pratiche ESG richiede una rivalutazione del reale significato di crescita aziendale. Queste pressioni provengono da tutti i componenti dell'ecosistema aziendale: I clienti chiedono sempre più spesso prodotti di origine sostenibile ed etica. Un esempio recente di pressione da parte dei consumatori è rappresentato da una commissione parlamentare britannica che ha avviato indagini su Amazon, Nike e Ikea per il lavoro forzato degli Uighur in Cina.

Persino i partner commerciali di lunga data stanno chiedendo maggiore responsabilità. A volte questo culmina addirittura nella rottura di legami consolidati: ad esempio, PricewaterhouseCoopers ha recentemente espresso preoccupazioni sulla "debole governance aziendale" del rivenditore online di fast-fashion Boohoo in merito a presunte pratiche di lavoro in condizioni di schiavitù nelle sue fabbriche, rassegnando infine le dimissioni da fornitore di servizi di revisione contabile¹.

Grazie alla conoscenza delle operazioni e dei flussi di dati, il CFO si trova in una posizione unica per guidare l'implementazione di pratiche ESG

Anche gli azionisti e gli investitori iniziano a valutare con attenzione la sostenibilità dei loro investimenti, sia dal punto di vista ambientale che finanziario. La banca d'investimento francese BNP Paribas, ad esempio, non finanzia più società che sviluppano centrali elettriche a carbone, perché si tratta di attività compromesse, in cui le banche iniziano a vedere fallimenti².

Anche le persone in cerca di lavoro e i dipendenti stanno valutando le pratiche di sostenibilità. La multinazionale francese dell'energia e del petrolio TotalEnergies SE, che era solita selezionare i propri dipendenti solo dalle migliori università francesi, ora ha difficoltà ad assumere.

Evitare anche solo l'apparenza del greenwashing è tuttavia essenziale. Non è sufficiente dare soldi a dubbi programmi di piantumazione di alberi o di compensazione delle emissioni di carbonio che non fanno realmente ciò che pubblicizzano³, o creare fondazioni che comunque non impediscono l'inquinamento. E' quindi il modello di business stesso a dover garantire un impatto ambientale

Posizionare l'ESG al centro del business

In un contesto in cui la trasparenza non è più solo un claim di marketing, è qui che entra in gioco il CFO. Il suo lavoro non è più soltanto l'analisi dei numeri, ma anche la strutturazione e la comunicazione delle informazioni. Gran parte della rendicontazione ESG non è molto diversa da quella finanziaria tradizionale con nozioni di base condivise come l'analisi dei dati, il consolidamento e la reportistica, il team finance è in grado di guidare il business aziendale verso pratiche ESG.

Integrare le misure ESG nel quotidiano significa ripensare il modo in cui viene misurata la performance aziendale.

L'integrazione delle azioni ESG nelle operazioni aziendali quotidiane comporterà inevitabilmente una rivalutazione del significato del termine "successo" per la tua organizzazione. Ciò implica la creazione di un modello aziendale completamente nuovo, che si prepari a una varietà di situazioni diverse. Anche aziende di alto profilo, come il rivenditore di fast-fashion H&M, stanno compiendo passi nella giusta direzione. L'amministratore delegato Karl-Johan Persson ha sottolineato che l'industria della moda deve passare da un modello lineare ad uno ciclico su larga scala. Per H&M questo significa offrire il riciclo dei prodotti a fine vita, adottare modelli di noleggio e integrare il riciclo nella supply chain, laddove possibile.

Questo modello di crescita a somma positiva (Positive-sum growth) si rivolge a tutti gli stakeholder di un ecosistema aziendale. Il CFO, grazie alla sua posizione strategica, ha tutti gli strumenti per implementare questi cambiamenti. Per far sì che i cambiamenti incentrati sull'ESG funzionino - e si mantengano - a lungo termine, è indispensabile disporre di dati affidabili. Con uno stack tecnologico completo che sfrutta l'intelligenza artificiale, le capacità di apprendimento automatico e l'ottimizzazione del flusso di lavoro, diventa possibile monitorare e adattarsi ai nuovi requisiti man mano che si presentano. Creando processi efficienti e una visibilità approfondita sui flussi di dati di un'organizzazione, la trasformazione digitale può far progredire le iniziative e gli obiettivi ESG.

1. Butler, Sarah: "[PwC Stepping Down as Auditor of Boohoo Amid Governance Concerns](#)", The Guardian, 16 Ott. 2020 Guardian..

2. Beaujon, Agathe: "[Finance verte: Les banques françaises veulent sortir du charbon](#)", Challenges, 24 Ago 2020.

3. Meyer, Robinson: "[The Weekly Planet: The Best Way to Donate to Fight Climate Change \(Probably\)](#)", The Atlantic, 1 Dic 2020.