

# Decarbonization Strategy and Value Creation

Ghizlene Azira

14 Luglio 2022

# Strategia di decarbonizzazione | Domande chiave a cui rispondere

1

Quali sono e come si distribuiscono oggi le **esposizioni della banca in termini di emissioni finanziate**?

2

i

In che modo verrà **influenzata l'esposizione della banca dai macro trend settoriali**?

ii

Come si evolverà il **contesto normativo** e quali possono essere i possibili scenari?

3

Considerando il portafoglio della banca, quali sono le **leve per gestire le esposizioni** (es: scelta del business, selezione dei clienti, ...), e quali sono le **principali aree di impatto e costi / benefici associati** nel tempo?

4

Tenendo conto delle esposizioni odierne, dei macro trend, del contesto normativo, e delle leve a disposizione, quali sono i **potenziali percorsi di transizione per raggiungere il Net Zero**?

5

Quali sono le principali **azioni che i peers di mercato** (sia nazionali che internazionali) stanno intraprendendo per **raggiungere il Net Zero**, e quali sono i principali vantaggi competitivi della banca?

6

Quali sono le **scelte strategiche** per garantire alla banca un vantaggio competitivo di lungo termine?

7

In termini di contabilità, vengono rispettati gli **standard esistenti**, come la metodologia PCAF? Vengono **aggiornati gli standard rispetto alle evoluzioni regolamentari**?

8

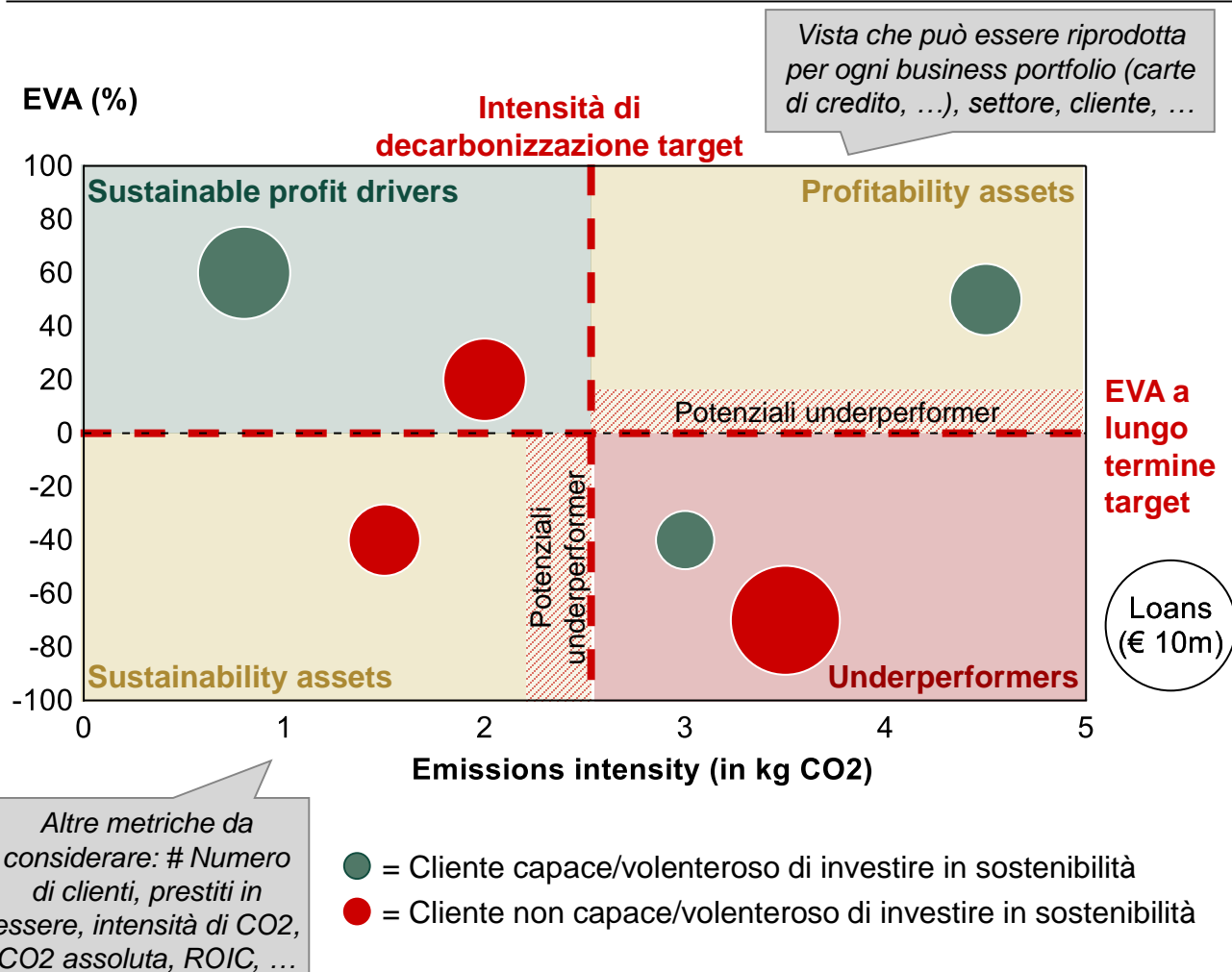
La banca è dotata di sistemi flessibili che permettono di sviluppare una **visione integrata e business driven**?

# Strategie creditizie come leva chiave per indirizzare il percorso verso il «Net Zero»

STRATEGIE

/ BANKCO REAL CASE / ILLUSTRATIVO

## Framework di valutazione del portafoglio clienti



## Overview strategie di ottimizzazione portafoglio

### Clienti esistenti

#### Sustainable profit drivers

- **Opportunità contaminazione** da clienti **best practice**
- **Offerta di finanziamenti** atti a favorire un'espansione in linea con **strategie di crescita**

#### Profitability/sustainab. asset

- **Formazione e supporto clientela** per migliorare il loro profilo di sostenibilità
- Perseguimento di **iniziative di aumento EVA** (es. cross-selling prodotti non-finanziari, aumento tassi di interesse)
- Sviluppo **portafoglio clienti bilanciato** da un punto di vista di profittabilità e sostenibilità

#### Under-performers

- **Engagement plan** per educare e supportare la clientela a diventare più sostenibile
- **Limitata concessione di ulteriori finanziamenti** in assenza di volontà di miglioramento
- **Esclusione proattiva di clienti non in grado / disposti** ad apportare miglioramenti

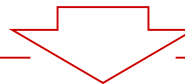
### Nuovi clienti

- **Selezione di clienti** impegnati su target di **sostenibilità e redditività migliori o uguali** rispetto a **obiettivi 2030**
- Definizione **timeline prestabilita per miglioramenti** con scadenze e azioni specifiche
- Garanzia di **conformità con le strategie generali** di portafoglio/crescita (e.g., settore e area geografica)

# Esistono 6 principali leve capaci di spostare le emissioni del portafoglio creditizio di una banca

## LEVE

Lever	Description	Example	Total potential emissions reduction	Ease of pulling
1 Choice of business/ segments	Change investment allocation to focus on low-emissions businesses/ segments and away from higher emission	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exit new coal business, upweight green technology, forestry, etc.</li> </ul>		
2 Choice of business model within segment	Change business model to limit exposures to high-emissions businesses/ segments as compliance to standards/measures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Originate to hold 'green' companies while originating to distribute 'brown' companies to limit lending book carbon footprint</li> <li>Evolve CC products/rewards to focus on Carbon footprint awareness</li> </ul>		
3 Client selection within business model	Measure emissions impact of clients to determine 'green' vs. 'brown' investments and adjust clients over time to reduce emissions impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>Include ESG factors as an underwriting component to influence client selection and shift book towards lower carbon risk across all segments</li> </ul>		
4 Influence client behavior	Implement policies, nudges, practices to drive clients toward lower-emissions behavior in existing businesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide incentives for lower-carbon travel choices for car holders</li> <li>Adjust pricing models to incorporate carbon costs, e.g. loan terms to EV loan holders</li> </ul>		
5 New business/ product innovation	Invest in new businesses or products which reduce carbon footprint of clients as a service	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establish ESG-focused advisory services</li> <li>Introduce energy transition loans</li> </ul>		
6 Carbon offsets	Purchase carbon offsets to account for emissions not able to be reduced through other levers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Purchase offsets from marketplace</li> </ul>		



**Le specificità di ogni portafoglio porteranno a sviluppare strategie creditizie e di business più o meno focalizzate su ciascuno di questi aspetti**

# C'è una domanda crescente (e prevista in crescita) di prodotti finanziari e servizi a supporto della transizione “green”

## BUSINESS OPPORTUNITIES

/ ILLUSTRATIVE



### Consumers

- “I’d like to **reduce my carbon footprint** through solar panel use and electric vehicles – but this requires significant initial investment”
- “I wish it was easier to **understand the carbon impact of my purchases** and the green credentials of businesses I purchase from”
- “I want to ensure my savings and super are **invested in leading ESG funds/ assets** that **both** reflect my values and provide attractive, safe returns”



### Microbusiness & SME

- “Due to our size, we **do not have the robust datasets to qualify us for green ratings** and their related benefits”
- “Most **green incentives from banks and government agencies do not apply** to us due to our size”
- “I need to **understand my environmental impact** so that I can take actions to reduce and be rewarded for those actions”



### Agriculture

- “I’d like to explore **new revenue streams** via land rehabilitation and the carbon credit market”
- “I need **access to capital to invest in agritech solutions**, such as smart irrigation to counteract water scarcity”
- “I’d like to **change the quality and resilience of my soil through regenerative agriculture** but I need the financial terms to fund it to reflect the lead time of my own returns”



### Logistics

- “I need to **understand my emissions baseline** in order to measure progress and buy appropriate offsets”
- “I need **access to capital to transition my fleet** to lower carbon options”
- “I need CapEx funding to **optimise last mile delivery** on carbon emissions (travel distance, capacity utilisation) as my consumer base grows”
- “I need to **future-proof my customer base** with a sustainability-led customer value proposition”



### Mining & Energy

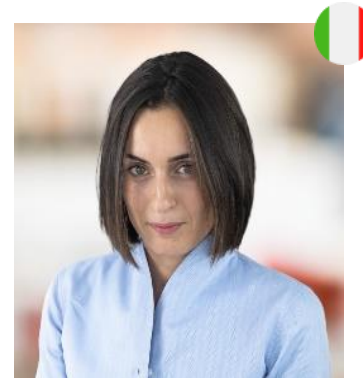
- “I need support developing a **green energy export industry** for Australia”
- “I need to transition my asset base to **critical minerals** – this will require funding to enter into new and developing markets”
- “I need to secure **affordable debt financing** as I transition from fossil fuel to renewables production and **decarbonise my operations** by changing energy sources and retrofitting my capital assets”
- “Renewable energy requires **expansive storage solutions and R&D funding**”



### Commercial real estate

- “Tightening real estate policies **mean significant CapEx investment is required** for improvements”
- “Tenants are including sustainability clauses in their leases - we will need to **improve our profile to continue attracting revenue**”
- “The **resale value and disposal yields** of our existing assets is increasingly dependent on green ratings”
- “**Asset downtime** required for green improvements is leading to non-trivial lost income”

# Chi sono e i miei riferimenti



**Ghizlene Azira**

Associate Partner

Milan

[Ghizlene.Azira@bain.com](mailto:Ghizlene.Azira@bain.com)

**LinkedIn: Ghizlene Azira**

- **10+ years of experience in consulting**
- Experience in **ESG transformation**, with focus on **climate change** and **decarbonization strategies**, **ESG strategy** and **value creation** for Banks and public institutions
- Wide experience working with **Italian and International financial institutions** on **different topics** (e.g., Risk Mgmt & Regulation, analytics, credit, ...)

