



Essere sostenibili non è solo compliance: evoluzione dei modelli organizzativi

Simona Ceccarelli, Responsabile Area Sostenibilità
SCS Consulting

Anna Lisa Balestra, Responsabile Area People &
Change Management SCS Consulting



PERCHÈ PARLARE DI GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONI

FRAMEWORK REGOLAMENTARE



Linee Guida sui rischi climatici e ambientali



Non-binding guidelines on climate related information



Loan Origination and Monitoring (LOM)



Disclosure ESG (Reg. 2088/2019)



Management and supervision of ESG risks



EU Taxonomy (Reg. 852/2020) e Atti Delegati su clima e disclosure



ESG Pillar III

IMPEGNI GLOBALI



PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING



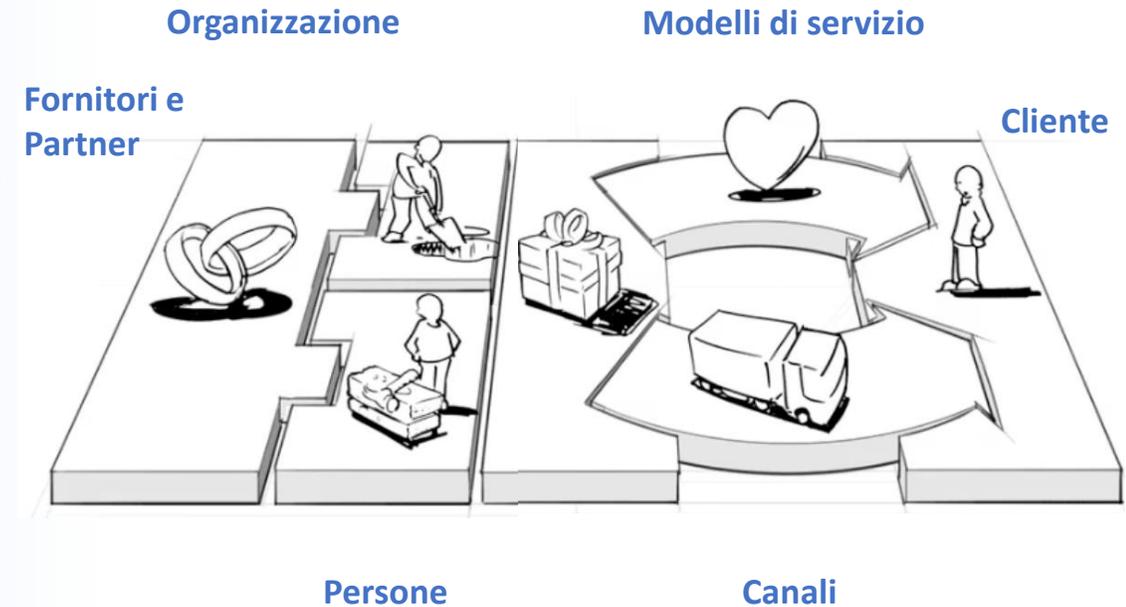
SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



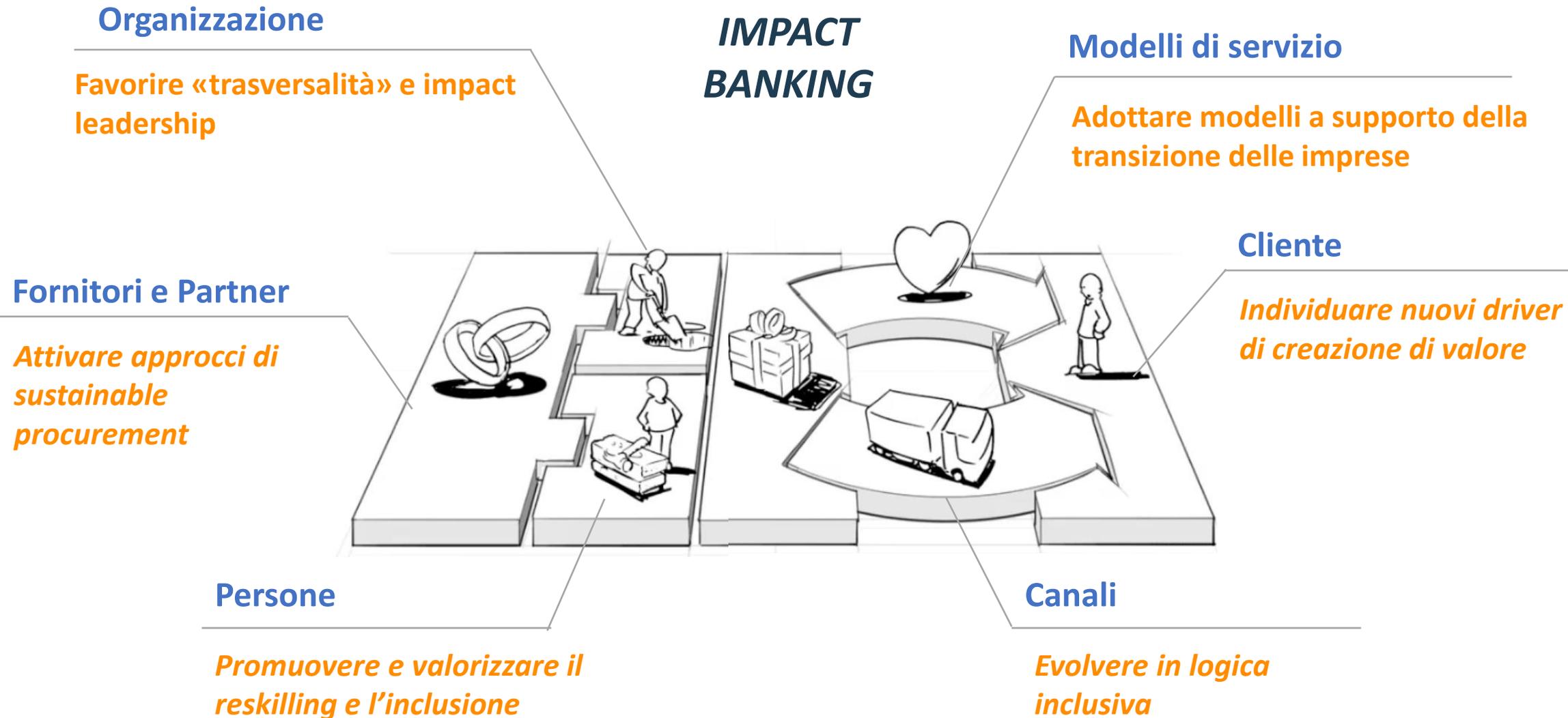
IMPATTI SULLA CATENA DEL VALORE

IMPACT BANKING





ESSERE UNA IMPACT BANK RICHIEDE UN APPROCCIO TRASVERSALE E DIFFUSO



LA GOVERNANCE DI SOSTENIBILITÀ: PRIMO STEP

**RUOLI E COMPITI
ESEMPLIFICATIVI**



Ruoli e compiti degli Organi Aziendali

- Definisce e/o approva le **linee di indirizzo strategiche** e le relative e **Politiche di Sostenibilità**
- Possiede la responsabilità ultima in materia di sostenibilità
- ..



Ruoli e compiti dei Comitati Endoconsiliari

- Monitorano le **performance di sostenibilità**
- Possiedono **funzioni consultive/propositive** nei confronti del CdA
- ..



Comitati manageriali

- Implementano la strategia di sostenibilità e sono responsabili del **raggiungimento dei target prefissati**
- Curano l'**attuazione delle policy di sostenibilità**
- ..



Ufficio/Team Sostenibilità

- Gestisce il processo di **rendicontazione annuale di DNF**
- Coinvolge le **varie funzioni aziendali per il presidio dei temi ESG**

PROGRESSIVA ADOZIONE DA PARTE DEL MONDO BANCARIO



LA CABINA DI REGIA ESG PER GESTIRE GLI IMPATTI DELLE NUOVE NORMATIVE

Pianificazione strategica



Nuovi **obiettivi strategici** legati a **KPI quali GAR e BTAR**

Investor relator



Dialogo con gli investitori su nuove dimensioni quali esposizioni ai rischi collegati ai fattori ESG e azioni di mitigazione

Funzioni di controllo



Nuovi KPI di Risk Appetite (es. carbon footprint, concentrazione settoriale), **nuovi controlli**

Risorse Umane



Formazione e change management ESG, per la comprensione delle nuove dimensioni

Marketing & Commerciale



Nuovi **driver di offerta green / ESG**
Comunicazione di prodotto **taxonomy oriented/aligned**

Business



Nuovi **parametri** a supporto della definizione della **strategia creditizia/asset allocation**
Nuovi **criteri di istruttoria / due diligence delle operazioni**

Bilancio



Nuovi **processi di disclosure** delle informazioni (es. Pillar III)

Organizzazione e sistemi informativi



Integrazione delle **procedure gestionali** (es. anagrafe clienti/titoli, PEF, ecc)
Datawarehouse e regole di **data governance ESG**



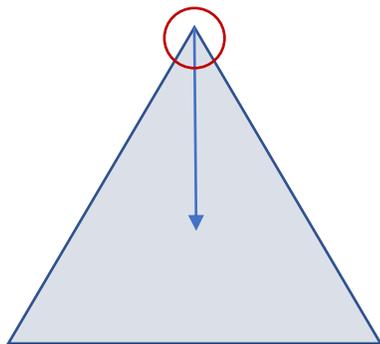
I MODELLI ORGANIZZATIVI SONO SEMPRE STATI CORRELATI AI MODELLI DI BUSINESS

SEMPLICITA'

COMPLICAZIONE

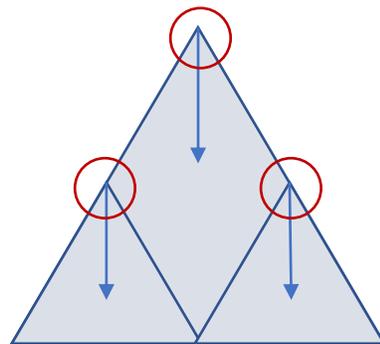
COMPLESSITA'

Organizzazione tradizionale
Potere

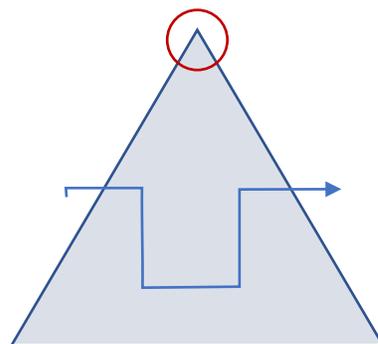


Autorità e
burocrazy

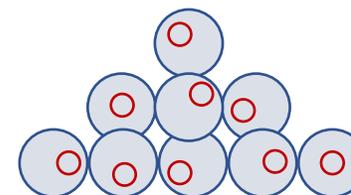
Organizzazione divisionale
Gerarchia



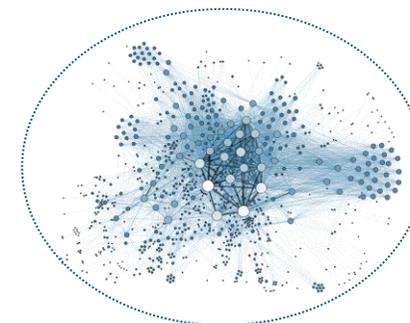
Organizzazione per processi
Processi / Progetti



Organizzazione Agile
Team



Organizzazione Teal
Network



Collettività e Auto
organizzazione

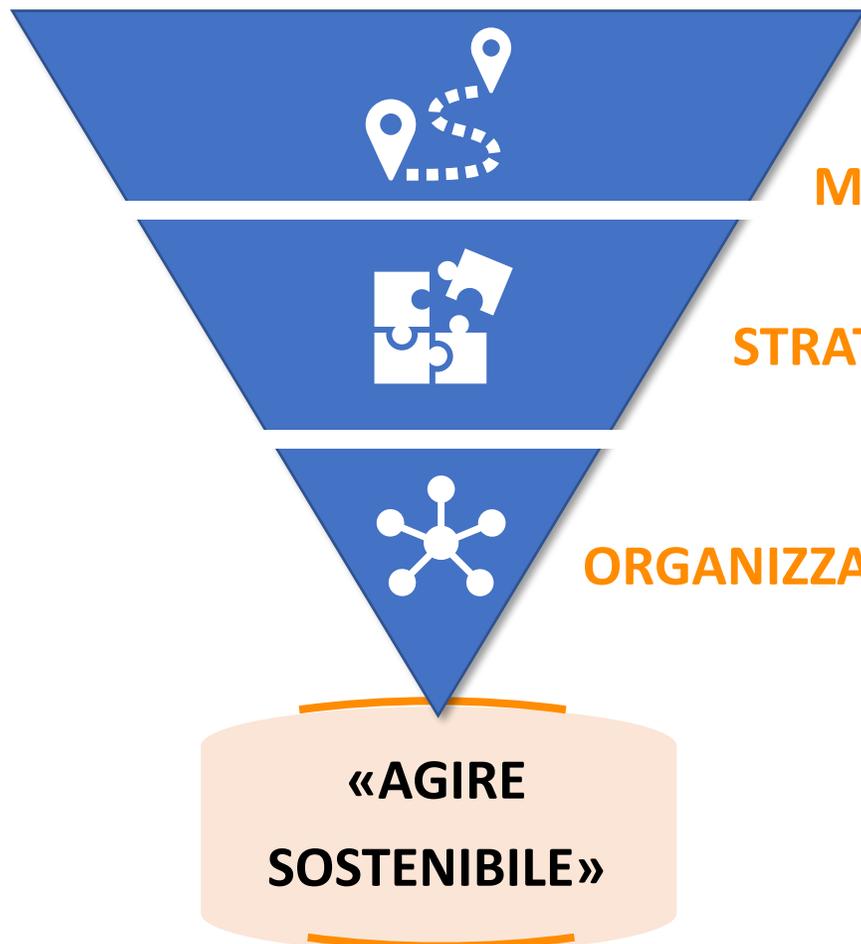
Prima rivoluzione industriale

Seconda e terza rivoluzione industriale

Transizione digitale e sostenibile



IL BUSINESS E' SEMPRE PIU' CORRELATO AL PURPOSE



PURPOSE Quale scopo e quale impatto perseguiamo?
VISION Cosa vogliamo realizzare?
MISSION Come possiamo riuscirci?

STRATEGIA Quali obiettivi ci prefissiamo?

ORGANIZZAZIONE E PROGETTI Quali modelli organizzativi adottare?



COSA SIGNIFICA AGIRE SOSTENIBILE

SCEGLIERE UN MODELLO ORGANIZZATIVO

... E «INTERPRETARLO» IN MODO COERENTE

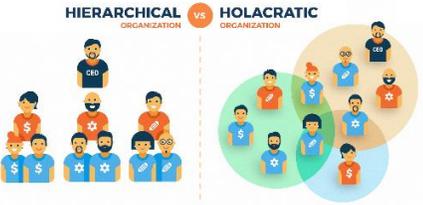
AGILE ORGANISATION



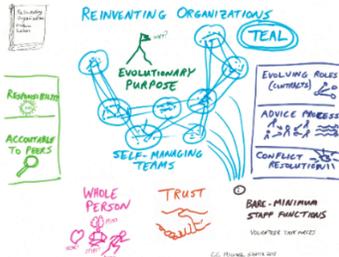
OPEN & LEARNING INNOVATION



HOLOCRACY SYSTEM



TEAL ORGANISATION



«AGIRE SOSTENIBILE»

Leadership

Sustainability ambassador

Induction, formazione, comunicazione



QUALI RAZIONALI HANNO IN COMUNE I MODELLI ORGANIZZATIVI IN EVOLUZIONE?



Forte condivisione del **senso di scopo (che funge da faro e da visione)**



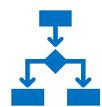
Fiducia e responsabilizzazione individuale



Supporto e non controllo



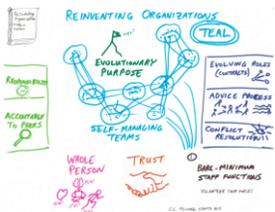
Superamento delle strutture organizzative stabili, in favore di **reti dinamiche e volatili (Team o Network)**



Distribuzione diffusa del potere decisionale, che diventa **sempre più volontà di incidere, in funzione della competenza e non della gerarchia**



Centralità della **dimensione valoriale** e della **motivazione intrinseca**



MOLTO INTERESSANTE IL MODELLO TEAL ...

Le organizzazioni teal, secondo Laloux, sono il prodotto del più recente stadio di evoluzione della coscienza umana, che si esprime in termini sociali e organizzativi e che coincide, secondo la teoria dei bisogni di Maslow, con il livello di autorealizzazione

STADI EVOLUTIVI ORGANIZZATIVI

Sistemi organizzativi agili, snelli, flessibili

- ▶ capaci di auto-organizzarsi
- ▶ in grado di adattarsi in continuazione
- ▶ regolati da un sistema di relazioni paritarie di fiducia
- ▶ e di pratiche che invitano all'integrità interiore e all'autenticità delle persone

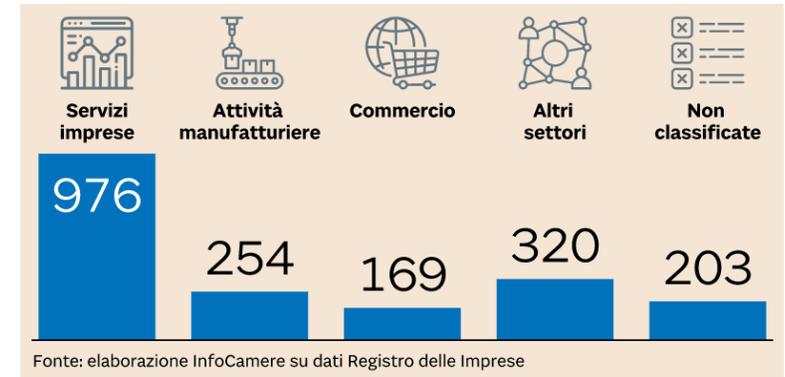


... CORRELATO ALLE SOCIETA' EFFETTIVAMENTE BENEFIT

Un esempio pratico di società concepita come «organismo vivente ad impatto positivo» è sicuramente il **modello delle società Benefit**



Si sono diffuse ampiamente negli ultimi due anni, passando **dalle 500 di marzo 2020, alle quasi 2.000 di marzo 2022** (Fonte InfoCamere), soprattutto tra le imprese di servizi, sia quotate che pmi, ma soprattutto start-up



Tutte queste società hanno indicato nello Statuto i **“benefici comuni” da perseguire**, che possono essere sia interni (es. il benessere dei dipendenti o la promozione della parità di genere), sia esterni (es. valorizzazione del territorio o la riduzione dell’impatto ambientale) e occorre **misurare nel tempo i risultati raggiunti**



Ci sono, purtroppo, diversi casi di aziende che utilizzano questa «trasformazione» a solo scopo di marketing, **con rischio greenwashing, oggi anche perseguito**. Per questo sono fondamentali i sustainability ambassador, citati prima, che consentono di rendere reale e applicata la sostenibilità nelle organizzazioni e nei processi