



# 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*

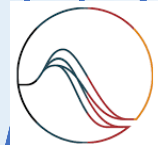


*ESG Pillar III*

## IMPEGNI GLOBALI



PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING



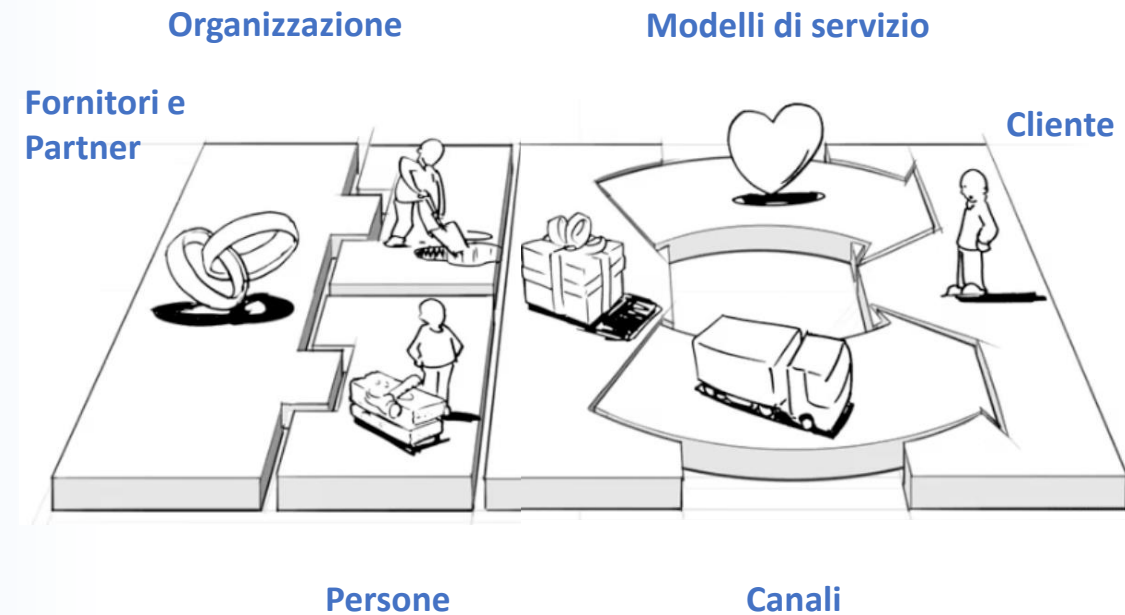
SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



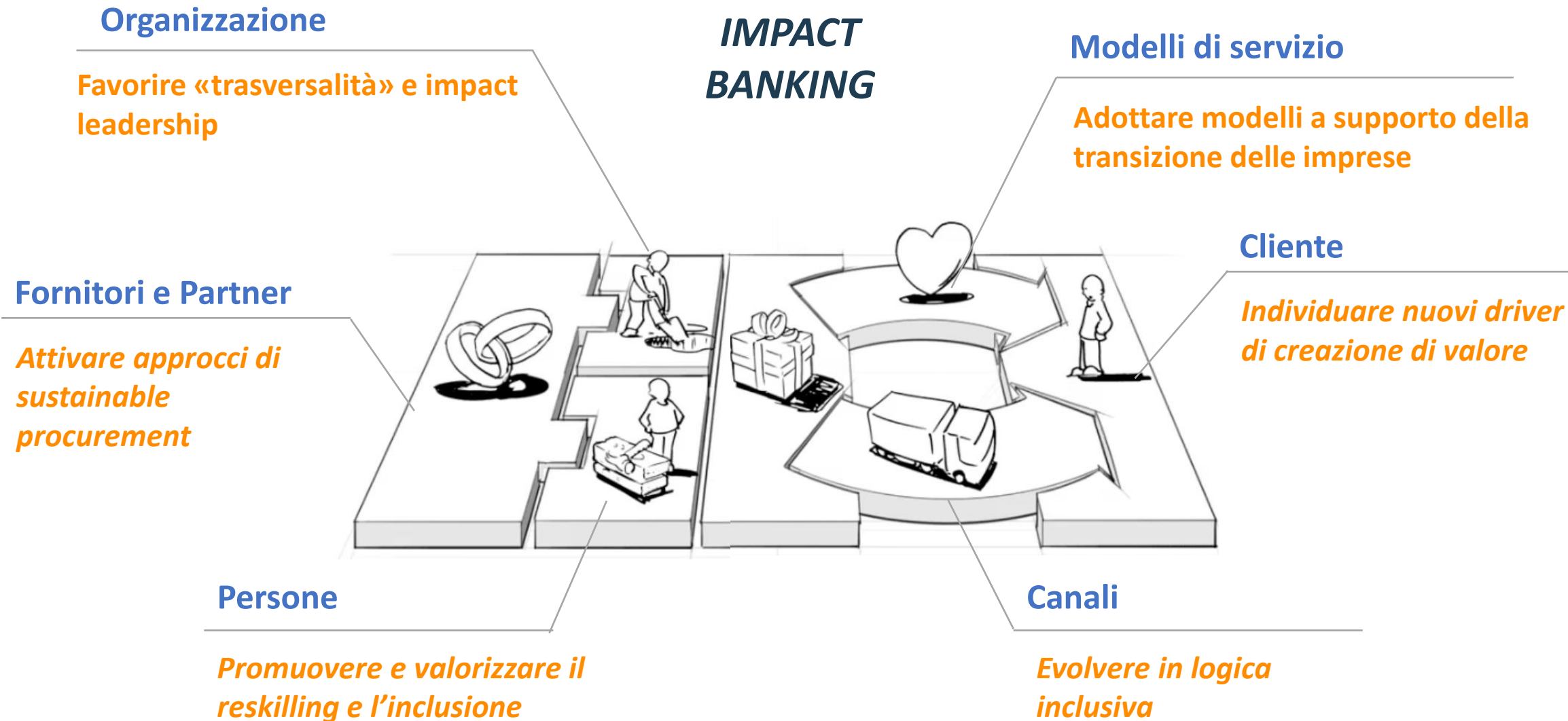
## IMPATTI SULLA CATENA DEL VALORE

### 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)

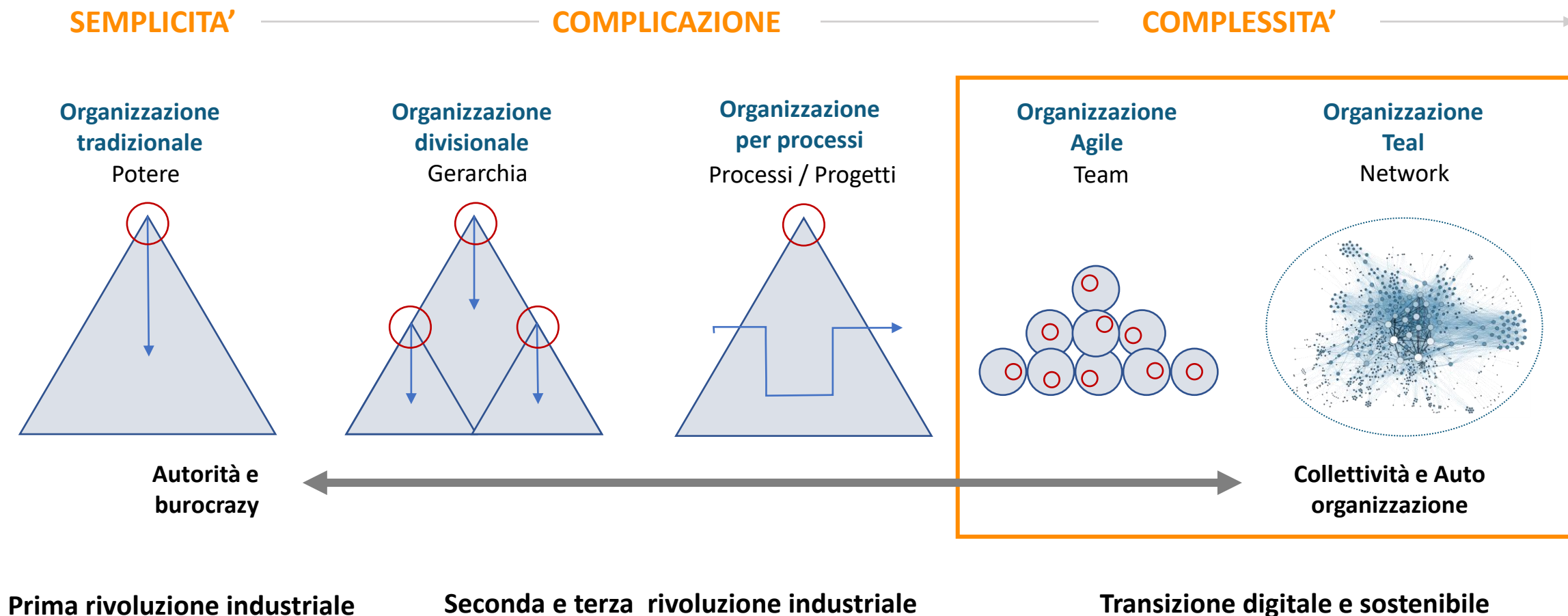
Organizzazione e sistemi informativi



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



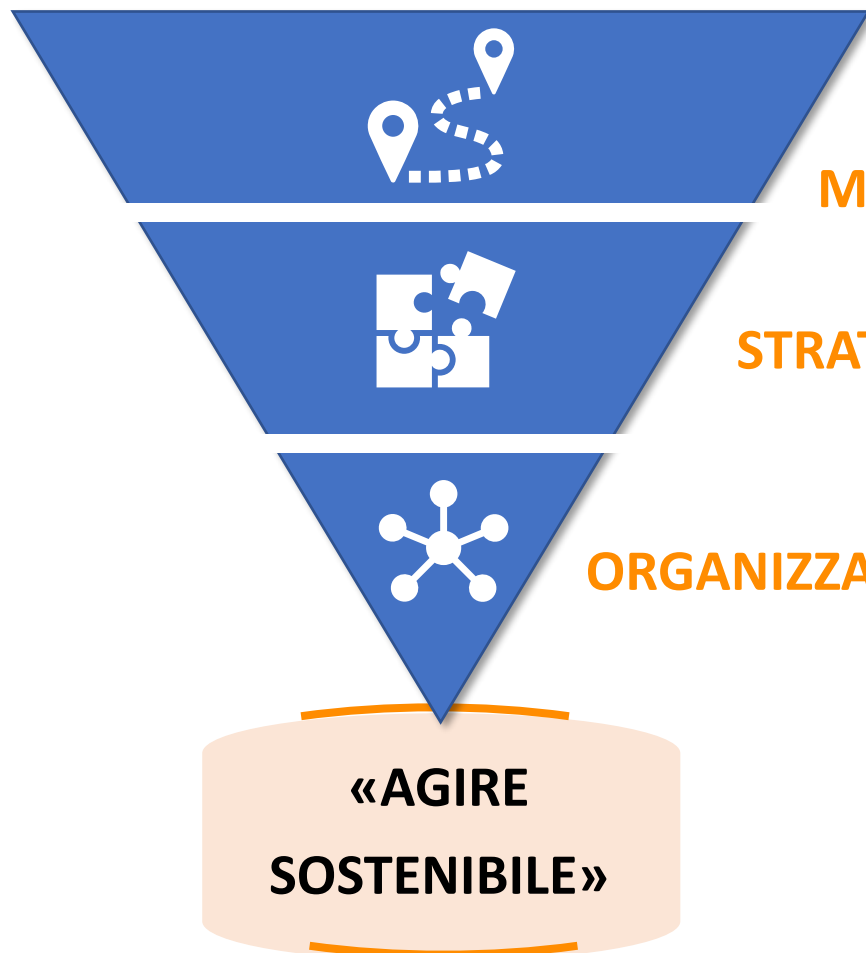
# I MODELLI ORGANIZZATIVI SONO SEMPRE STATI CORRELATI AI MODELLI DI BUSINESS







# 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?

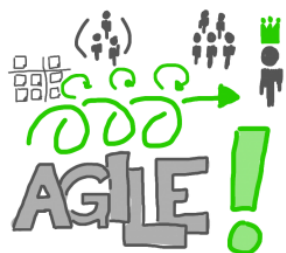
**«AGIRE  
SOSTENIBILE»**

# COSA SIGNIFICA AGIRE SOSTENIBILE

SCEGLIERE UN MODELLO ORGANIZZATIVO

... E «INTERPRETARLO» IN MODO COERENTE

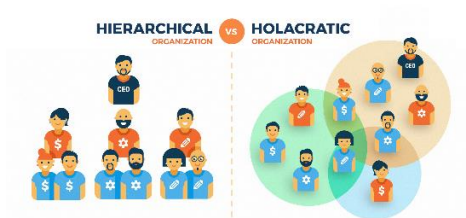
**AGILE**  
ORGANISATION



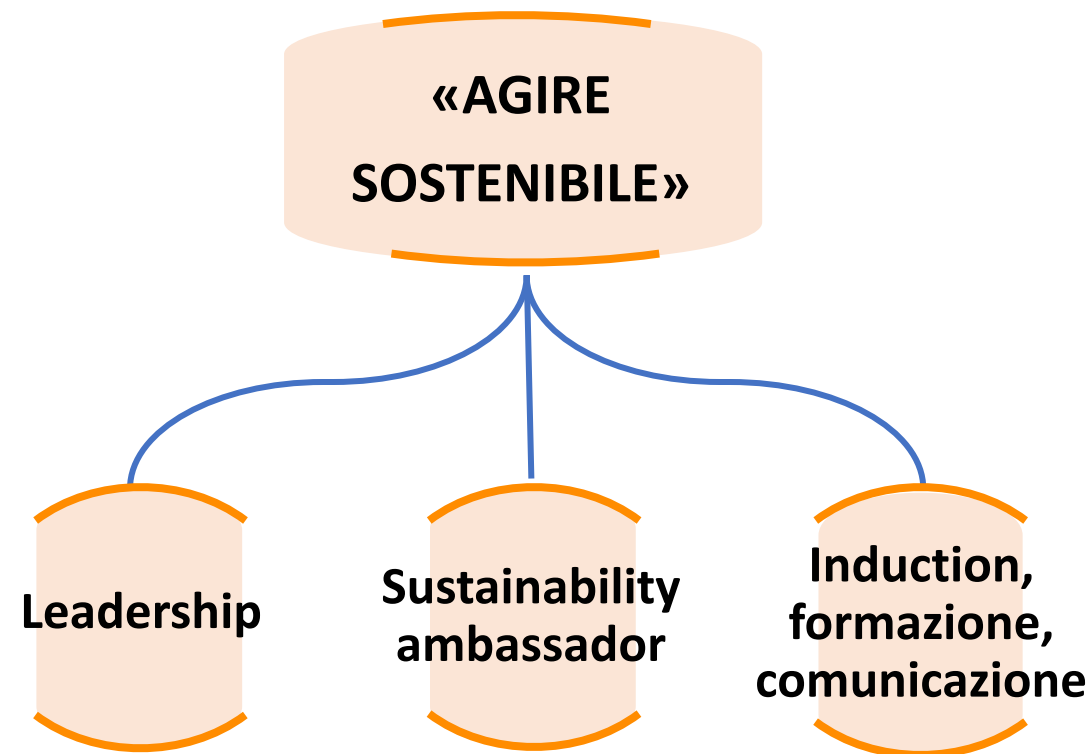
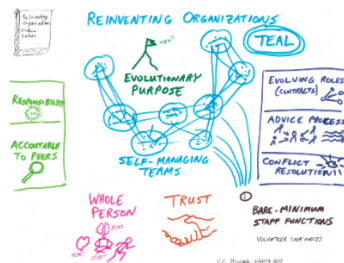
...  
**OPEN & LEARNING**  
INNOVATION



**HOLOCRACY**  
SYSTEM



**TEAL**  
ORGANISATION







# QUALI RAZIONALI HANNO IN COMUNE I MODELLI ORGANIZZATIVI IN EVOLUZIONE?



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



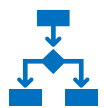
**Fiducia e responsabilizzazione** individuale



**Supporto** e non controllo



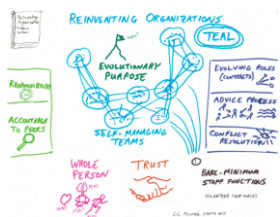
Superamento delle strutture organizzative stabili, in favore di **reti dinamiche e volatili (Team o Network)**



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

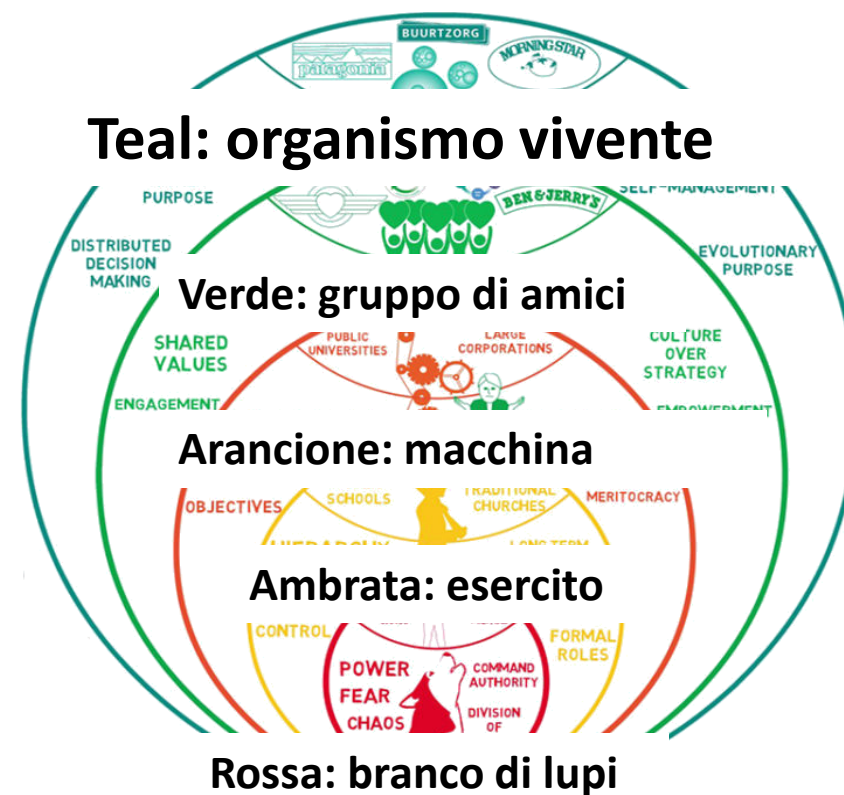
Sistemi organizzativi agili, snelli, flessibili

capaci di auto-organizzarsi

in grado di adattarsi in continuazione

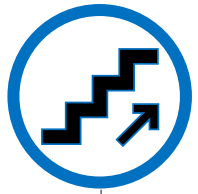
regolati da un sistema di relazioni paritarie di fiducia

e di pratiche che invitano all'integrità interiore e all'autenticità delle persone

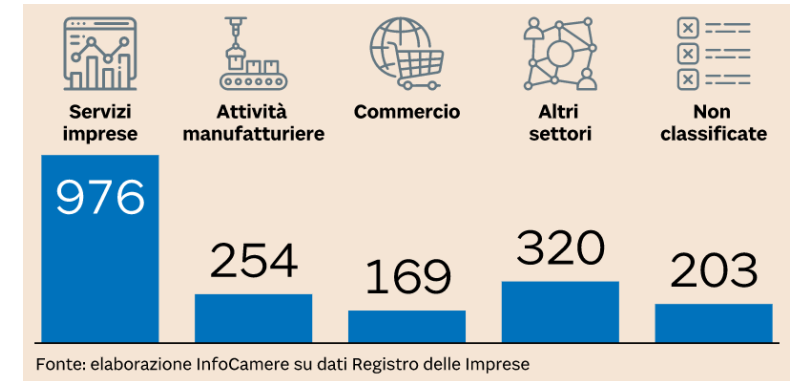


# ... CORRELATO ALLE SOCIETÀ' EFFETTIVAMENTE BENEFIT

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