
La nuova “organizzazione” sostenibile: Scenari e aree di intervento.

PROF. MARCO GIORGINO

ORDINARIO DI ISTITUZIONI E MERCATI FINANZIARI E FINANCIAL RISK MANAGEMENT, POLITECNICO DI MILANO

MARCO.GIORGINO@POLIMI.IT

Perché ESG nella strategia aziendale ?

- Sostenibilità e successo delle imprese
- Challenge degli stakeholders
 - Investitori
 - Istituzioni
 - Dipendenti
 - Clienti
- Correlazione sostenibilità vs rischio vs rendimento

Integrare i fattori ESG nelle strategie e nel business delle banche: Un tema strategico e di gestione del rischio, oltre che di compliance

La sostenibilità è uno snodo fondamentale per la crescita del business



Stato dell'arte ESG: una visione di insieme ...

	Principi ESG di riferimento	✓	Convergenza sull'utilizzo della definizione GRI
	Governance e Strategia	✓ ✗ ✗	Consapevolezza circa l'impatto degli ESG su rendimenti e rischi Gli ESG non sono incorporati nelle disposizioni di governance Gli ESG non vengono inclusi nel Risk Appetite Statement
	Politiche di Business	✓ ✗ ✓	Impegno ad allinearsi alle normative UE Innovazione di prodotto e di servizio <i>Engagement</i> con le società della <i>supply chain</i>
	Risk Management	✓ ✗ ✗	Consapevolezza circa l'impatto degli ESG su rischi finanziari Gli ESG sono ancora affrontati come rischi reputazionali Divergenza sugli orizzonti temporali da utilizzare
	Reporting	✓ ✗ ✗	Gli ESG sono sempre più inclusi nella rendicontazione Scarso ricorso alle raccomandazioni TCFD Difficoltà nel reperire i dati
	Prodotti «Verdi»	✓ ✓ ✗	Consapevolezza sullo sviluppo di prodotti «verdi» Crescente liquidità del <i>green market</i> Incertezza sulla definizione di ciò che è sostenibile

Disallineamento tra consapevolezza e pratica

- Forte consapevolezza sull'importanza strategica della sostenibilità
- Azioni, programmi e prodotti ancora in gran parte da costruire

Organizzazione «sostenibile» se genera valore economico...

- Margini (es. nuove opportunità di business)
- Costo del rischio (es. migliore credit risk assessment)
- Opex (es. modelli di consumo e outsourcing)
- Costo della raccolta (es. prodotti di raccolta)
- Costo del capitale (es. accesso a investitori ESG)

Priorità per un' «organizzazione» sostenibile...

1. Compliance e richieste regolamentari
2. Governance e sistemi di controllo interno e di gestione del rischio

Governance

- Il 'successo sostenibile' si declina lungo tutta l'impostazione del modello di **governance**
- Organo di amministrazione è responsabile di integrare gli obiettivi di **sostenibilità**:
 - nel **piano industriale**: forte legame tra 'successo sostenibile' e la primaria responsabilità del *board* nella definizione delle strategie dell'impresa;
 - nel **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**: contribuzione al raggiungimento di tali obiettivi, valutando l'idoneità dell'informazione periodica finanziaria e non finanziaria a rappresentare correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto delle sua attività e le *performance* conseguite (attenzione in particolare al contenuto dell'informazione a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi);
 - nelle **politiche di remunerazione**
- Decisione relativa all'istituzione, ma anche alla composizione e alle funzioni del o dei comitati endo-consiliari in materia di sostenibilità, lasciando dunque aperta la possibilità di istituire comitati endo-consiliari, comitati manageriali o comitati a composizione mista
- Interazione con gli *stakeholders*

Funzioni aziendali coinvolte...

- La funzione sostenibilità
- Le funzioni di business
- La funzione HR
- La funzione CFO
- Altre funzioni aziendali (es. operations, legale, safety, ...)
- La presenza di comitati manageriali o di comitati a composizione mista

Sistema di controllo interno e di gestione del rischio

1. Tassonomia rischi ESG
 - Definizione natura di rischio ESG;
 - Prassi esistente nei processi di loro censimento;
 - Possibili modalità di efficientamento della loro rilevazione
2. Valutazione e gestione dei rischi ESG
 - Analisi risk-based
 - Identificazione di *KRI*
 - Valutazioni dell'azienda nell'ecosistema
3. Contributo delle funzioni di controllo alla disclosure

Priorità per un' «organizzazione» sostenibile...

1. Compliance e richieste regolamentari
2. Governance e sistemi di controllo interno e di gestione del rischio
3. Data

Dati

- | | |
|---|--|
| • Rilevanza | Informazioni rilevanti con riferimento al contesto aziendale in cui potrebbero manifestarsi dei rischi |
| • Correttezza e comprensibilità | Informazioni devono considerare tutti gli aspetti e devono essere presentate in modo imparziale tale da garantire la trasparenza |
| • Completezza ed essenzialità | Informazioni devono fornire una rappresentazione completa degli impatti , dei risultati e dei rischi |
| • Visione strategica <i>forward-looking</i> | Informazioni devono fornire una rappresentazione dell'esposizione ai rischi futuri derivanti da variazioni avverse di scenario |
| • Orientamento agli <i>stakeholders</i> | Informazioni devono soddisfare le esigenze e le aspettative di tutti gli <i>stakeholders</i> |
| • Coerenza e sistematicità | Informazioni devono essere in continuità metodologica e coerenti con le altre informazioni fornite dall'azienda |

Profili di rilevanza delle informazioni e destinatari

Non tutte le informazioni sono per tutti



Priorità per un' «organizzazione» sostenibile...

1. Compliance e richieste regolamentari
2. Governance e sistemi di controllo interno e di gestione del rischio
3. Data
4. Integrazione nel business

Priorità per un' «organizzazione» sostenibile...

1. Compliance e richieste regolamentari
2. Governance e sistemi di controllo interno e di gestione del rischio
3. Data
4. Integrazione nel business
5. Capitale «umano»