# 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

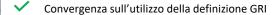
## Integrare i fattori ESG nelle strategie e nel business delle banche: Un tema strategico e di gestione del rischio, oltre che di compliance

## La sostenibilità è uno snodo fondamentale per la crescita del business Nuove opportunità di business Impatto sul sistema Migliore governo e controllo economico & compliance del rischio Transizione ecologica di Sviluppo di prodotti/servizi Rischi diretti operatori e imprese Ridefinizione dei processi Compliance con l'evoluzione Rischi indiretti regolamentare Apertura di nuovi *mercati*

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



### Principi ESG di riferimento





#### **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

✓ Engagement con le societtà della supply chain



#### **Risk Management**

Consapevolezza circa l'impatto degli ESG su rischi finanziari

X Gli ESG sono ancora affrontati come rischi reputazionali

X Divergenza sugli orizzonti temporali da utilizzare



#### Reporting

Gli ESG sono sempre più inclusi nella rendicontazione

Scarso ricorso alle raccomandazioni TCFD

X Difficoltà nel reperire i dati



#### Prodotti «Verdi»

Consapevolezza sullo sviluppo di prodotti «verdi»

Crescente liquidità del green market

X 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)

- 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...

| • | l۵ | fur | اماتد | 20 | soste | nik | ٦i  | lità |
|---|----|-----|-------|----|-------|-----|-----|------|
| • | Ld | Tur | ΙΖΙΟΙ | ıe | sosie | HIL | וונ | IIId |

- 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

- 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 forward-looking | Informazioni devono fornire una rappresentazione dell'esposizione ai rischi futuri derivanti da variazioni avverse di scenario   |
| Orientamento agli stakeholders     | Informazioni devono soddisfare le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholders  |
| Coerenza e sistematicità           | Informazioni devono essere in continuità metodologica e coerenti<br>con le altre informazioni fornite dall'azienda               |

### Profili di rilevanza delle informazioni e destinatari

Non tutte le informazioni sono per tutti



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

- 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»