

## La Governance della Sostenibilità | Diversi modelli nel mondo dei Financial Services

Dicembre 2021

# La Governance della Sostenibilità

Deloitte ha condotto una survey su scala globale in partnership con l’Institute of International Finance (IIF)





The future of the Chief Sustainability Officer  
Sense-maker in chief

Partner



INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE

Interviste al top management...

80

Chief Executive Officers

Chief Risk Officers

Chief Sustainability Officers

Head of Strategy

Chief Financial Officers

...dei principali player FSI con presenza globale


70

Banche

Asset Manager

Compagnie assicurative

Distribuzione geografica



Europe

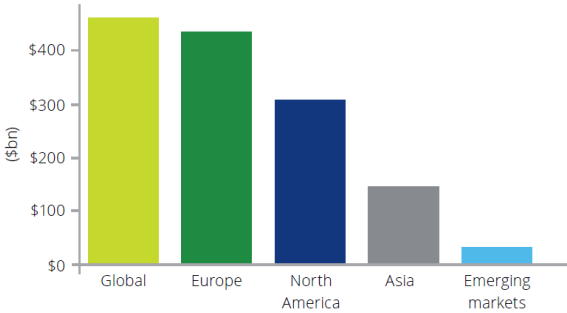
North America

Asia

Emerging markets

Global

Capitalizzazione di mercato



Region	Capitalizzazione di mercato (\$bn)
Global	~450
Europe	~420
North America	~310
Asia	~150
Emerging markets	~30

+

Insight da esperti del network Deloitte

© 2021 Deloitte | Consulting

2

# La Governance della Sostenibilità

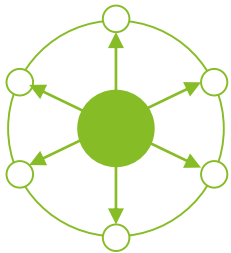
Prevalgono modelli centralizzati, soprattutto tra i player bancari di dimensioni rilevanti



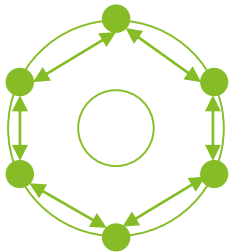
## Highlights settore FSI

### Macro-modelli di governance

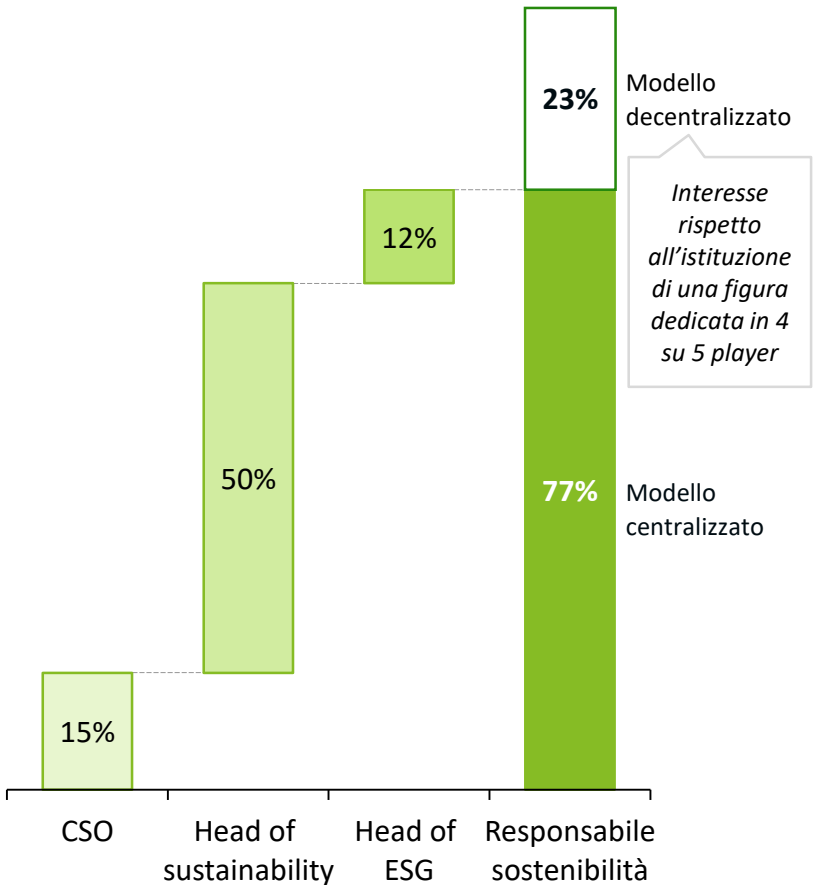
**Modello centralizzato** con **figura dedicata** per guida e coordinamento delle iniziative



**Modello decentralizzato** con **molteplici figure** responsabili di iniziative specifiche

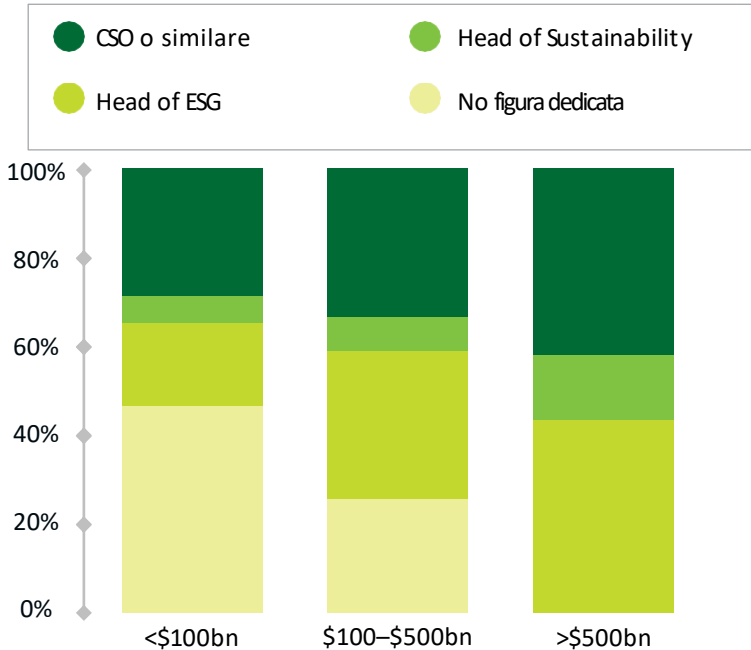


Prevalenza di modelli **centralizzati** e basati su **figura dedicata alla sostenibilità**<sup>1</sup>...



...soprattutto tra i **player bancari** di **dimensioni rilevanti**

Presenza di responsabile sostenibilità in funzione della **dimensione della banca**<sup>1</sup>



**Tutte le banche** con volume di prestiti **sopra i \$500bn** hanno una **figura di riferimento** per la gestione della **sostenibilità**, mentre **circa la metà** di quelle **<\$100bn** non l'hanno ancora prevista

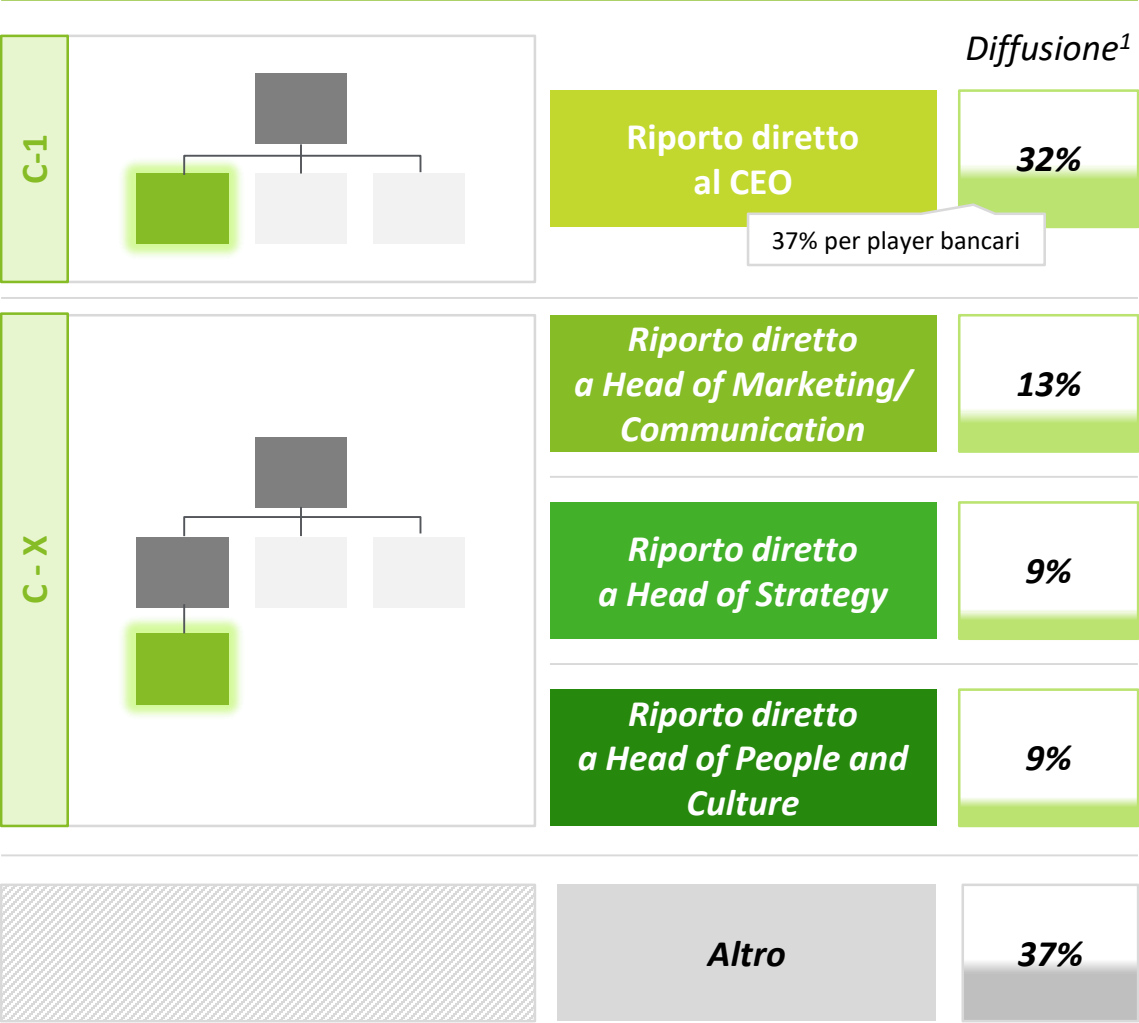
# La Governance della Sostenibilità

## Il responsabile della sostenibilità riporta spesso direttamente al CEO



Estratto da  
Survey Deloitte

### Highlights settore FSI



### Principali benefici riscontrati

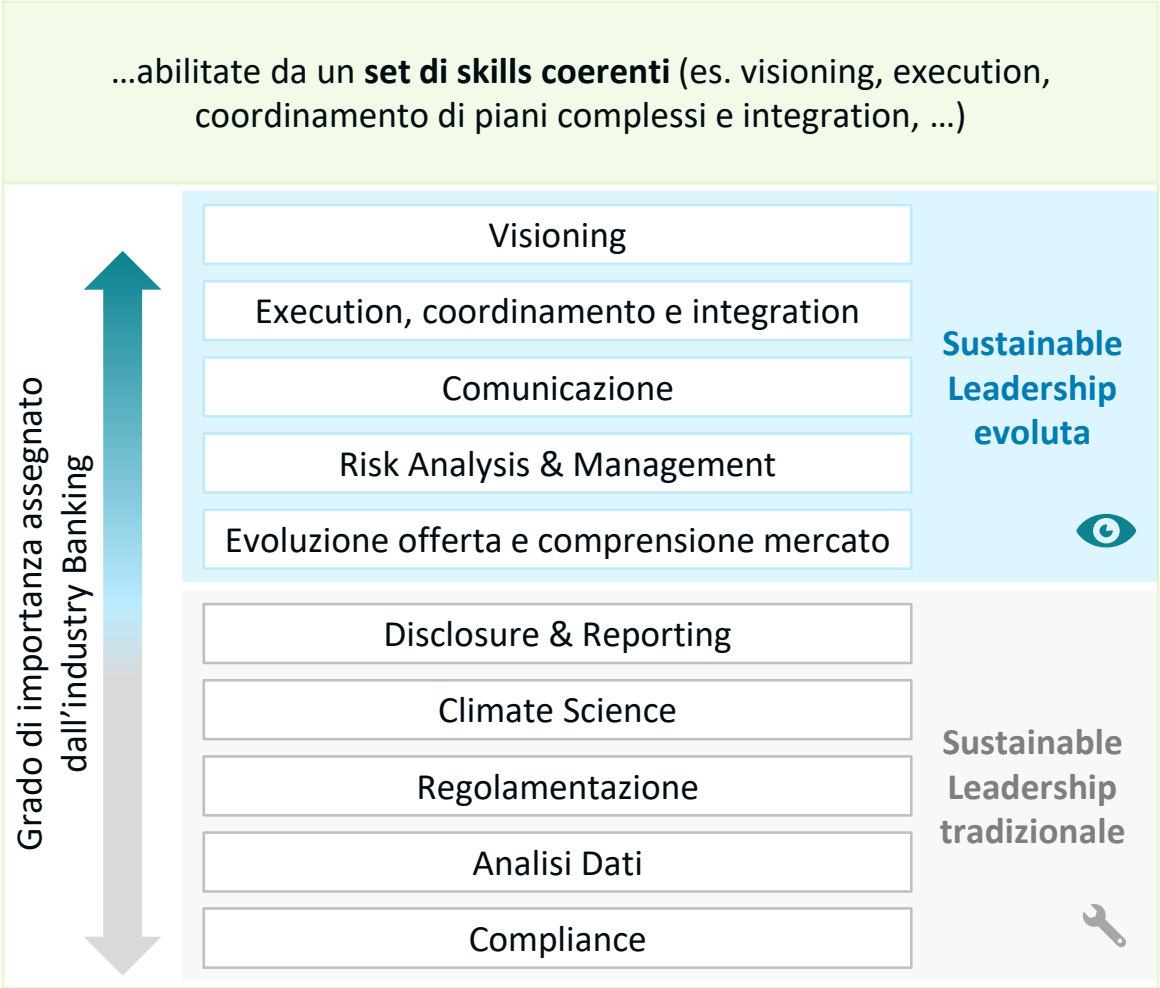
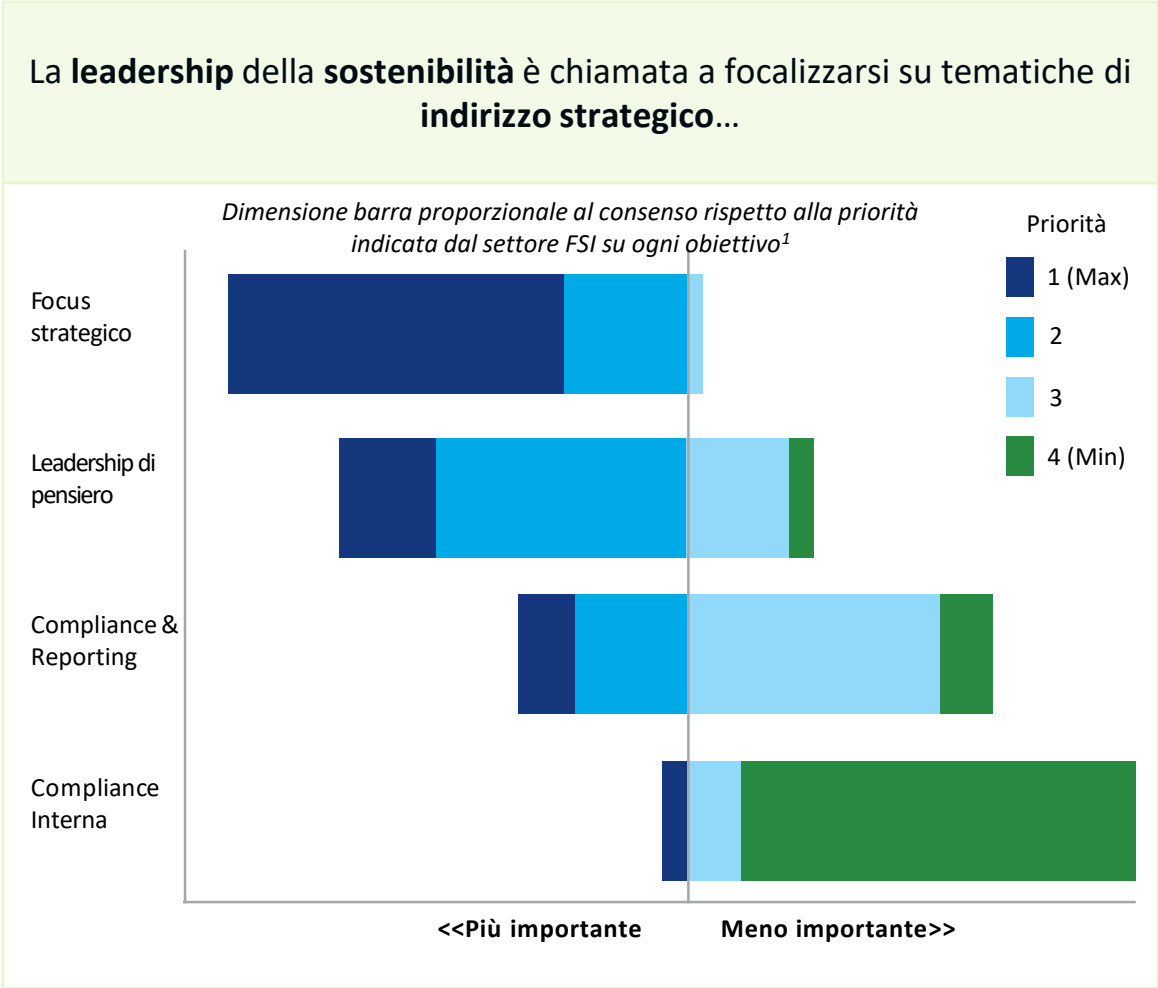
- Maggiore facilità di attivazione di **iniziative trasformative** legate alla **sostenibilità**
- Efficacia nell'indirizzo di **temi strategici** (es. nuovi prodotti/mercati ad alto potenziale, aspettative degli investitori, ...)
- Abilitazione di un **miglior posizionamento/ immagine** sul mercato
- Rafforzamento **ruolo** e **peso specifico** del responsabile della **sostenibilità**, anche nella **negoiazione** e nelle interazioni con i diversi **C-level** e **comitati**
- **Estensione** del **focus** della sostenibilità dal rischio o dalla compliance alla **strategia** e alla **gestione del capitale**
- Diffusione di una **cultura di sostenibilità** rispetto agli **stakeholder interni** (dipendenti)

*Basato su punto di vista del top management*

Configurazione del **modello ideale** da definire sulla base di diversi driver  
(es. business model, cultura interna, mandati in essere, ...)

# La Governance della Sostenibilità

La leadership della sostenibilità richiede oggi più che mai competenze di indirizzo strategico ed execution



# La Governance della Sostenibilità

Le organizzazioni mature prevedono una gestione integrata della sostenibilità in organi e comitati apicali

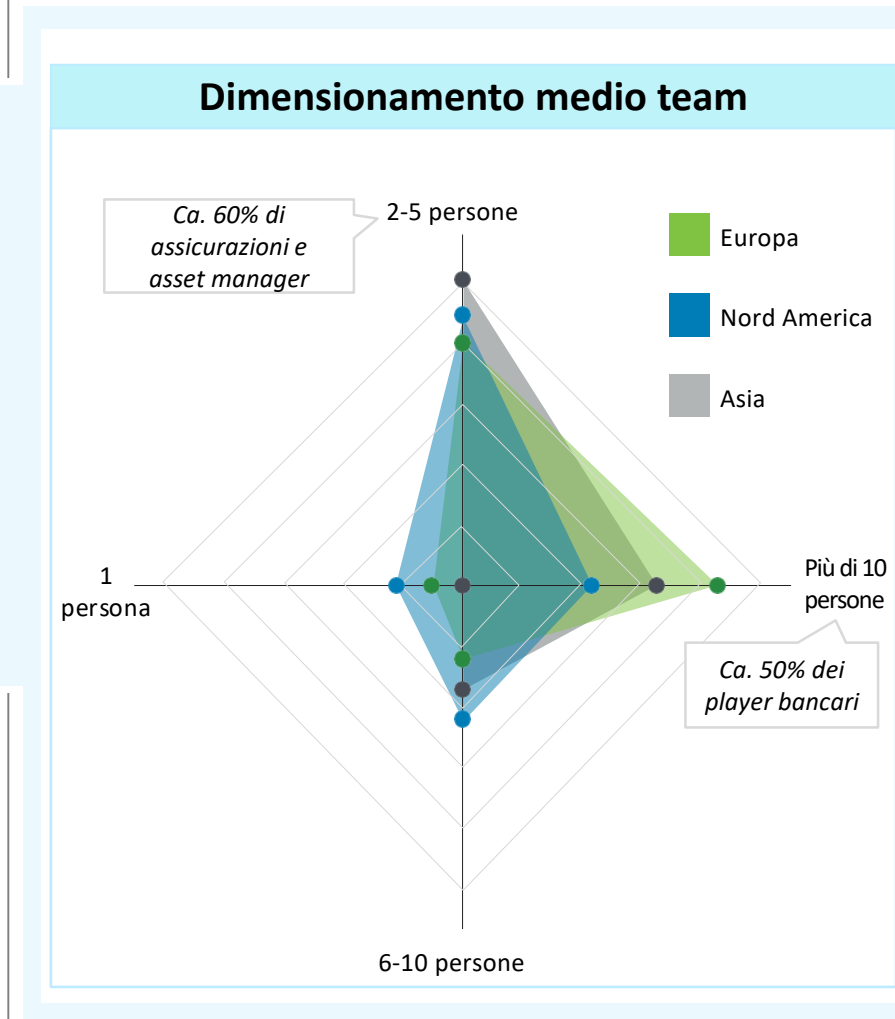


# La Governance della Sostenibilità

Team dedicato alla sostenibilità con dimensioni spesso superiori alla media per i player bancari



Ambito	Principali evidenze
Dimensionamento	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Dimensione</b> dei <b>team</b> di <b>sostenibilità variabile</b>, all'interno di un <b>range</b> che va da <b>un singolo</b> ad un team di <b>10+ persone</b></li><li>▪ <b>Player bancari</b> con <b>team</b> di dimensioni <b>mediamente maggiori</b> vs altri player del mondo FSI (maggiore focus su attività di delivery ed execution – es. risposta a survey di Agenzie di rating creditizio)</li><li>▪ Assenza di una ricetta univoca con consenso rispetto a set-up di <b>team</b> con <b>dimensioni snelle</b>, ma adeguate a <b>supportare</b> la <b>leadership</b> (es. formulazione strategia, interpretazione quadro regolamentare, comunicazione con stakeholder, ...)</li></ul>
Struttura	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ In player <b>multinazionali</b>, preferenza rispetto a <b>modello hub-and-spoke</b> (vs grande team centralizzato) vista la flessibilità necessaria a gestire le <b>peculiarità geografiche</b> o di <b>business unit</b></li><li>▪ <b>Collaborazioni</b> con <b>soggetti esterni</b> all'azienda <b>elemento chiave</b> per potenziare <b>capability</b> del team ed <b>efficacia/ efficacia</b> nell'attivazione e gestione delle <b>iniziative</b> (es. università, associazioni, ...)</li></ul>





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](https://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

This communication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte network”). None of the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2021. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited