

Osservatorio «Governance della sostenibilità» V edizione

Matteo Pedrini - Marco Minciullo - Maria Cristina Zaccone

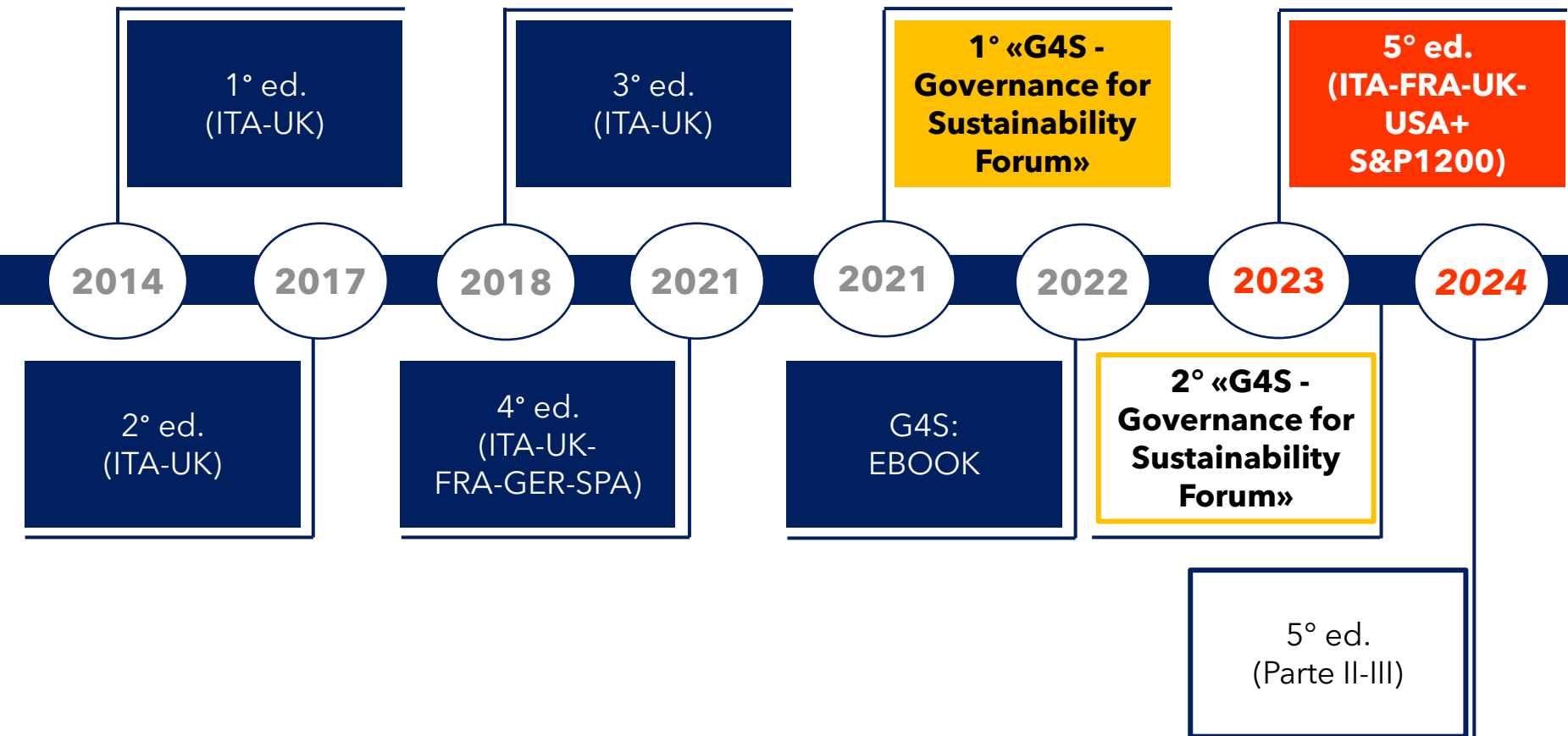
Agenda

- ▶ **La storia dell'Osservatorio**
- ▶ **Le forme di governo della sostenibilità**
- ▶ **La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici**
- ▶ **Le competenze di sostenibilità in C.d.A.**
- ▶ **Un quadro globale della governance della sostenibilità**
- ▶ **Quali implicazioni per i professionisti della sostenibilità?**
- ▶ **Q&A & Instant Survey**

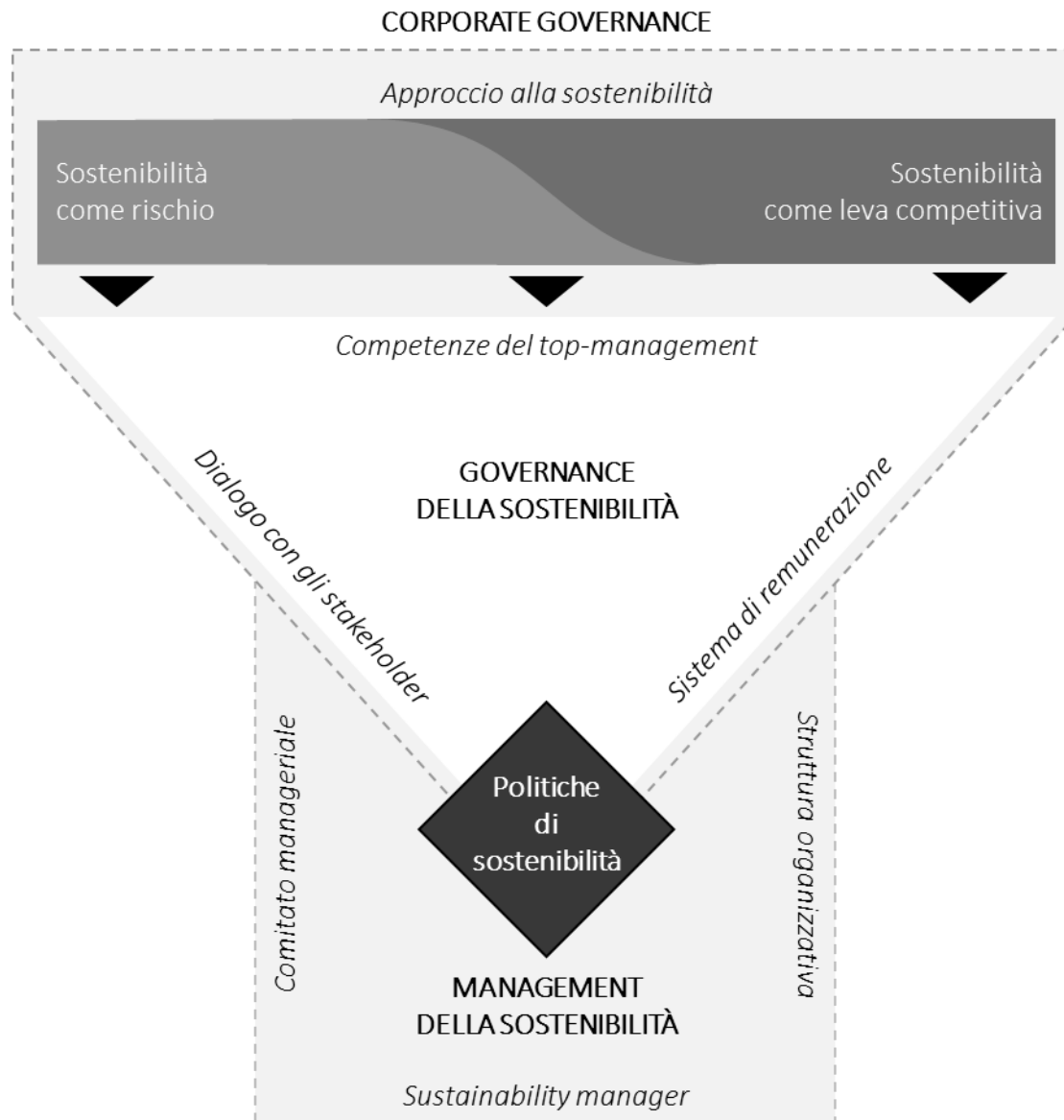
Agenda

- ▶ **La storia dell'Osservatorio**
- ▶ Le forme di governo della sostenibilità
- ▶ La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici
- ▶ Le competenze di sostenibilità in C.d.A.
- ▶ Un quadro globale della governance della sostenibilità
- ▶ Risultati e implicazioni per i professionisti della sostenibilità
- ▶ Q&A & Instant Survey

La storia dell'Osservatorio «Governance della sostenibilità»



Il Modello di riferimento



















Una responsabilità condivisa



Una Governance della sostenibilità efficace richiede il coinvolgimento di più attori, definendo responsabilità e competenze.

I codici di autodisciplina nel mondo

CG Code (anno)	 2020	 2022	 2018	 2023 under approval
Successo Sostenibile				
Comitato Sostenibilità				 *Climate Change
Sostenibilità & Remunerazione				
Sostenibilità & Competenze				

 Raccomandazione esplicita
  Raccomandazione generica
  Raccomandazione cancellata

! I codici di autodisciplina sono diversi tra loro (negli USA si discute solo di rischi sul clima)

Le domande dell'Osservatorio

- ▶ Come stanno evolvendo e come dovranno evolvere le forme di **governo** della sostenibilità?
- ▶ Come **incentivare** l'impegno dei vertici aziendali sulla sostenibilità?
- ▶ Quali sono le **competenze** di sostenibilità e che rilevanza hanno per le imprese?
- ▶ Quale effetto hanno i meccanismi di governance della sostenibilità sulle **performance**?

I focus dell'Osservatorio



Agenda

- ▶ La storia dell'Osservatorio
- ▶ **Le forme di governo della sostenibilità**
- ▶ La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici
- ▶ Le competenze di sostenibilità in C.d.A.
- ▶ Un quadro globale della governance della sostenibilità
- ▶ Risultati e implicazioni per i professionisti della sostenibilità
- ▶ Q&A & Instant Survey

Metodologia

LE DOMANDE DI RICERCA

- ▶ Come i C.d.A. gestiscono la sostenibilità?
- ▶ Quale configurazione assumono i Comitati endo-consiliari?

LA RACCOLTA DATI

- ▶ Relazione sulla corporate governance
- ▶ Bilancio di sostenibilità o DNF
- ▶ Sito Web

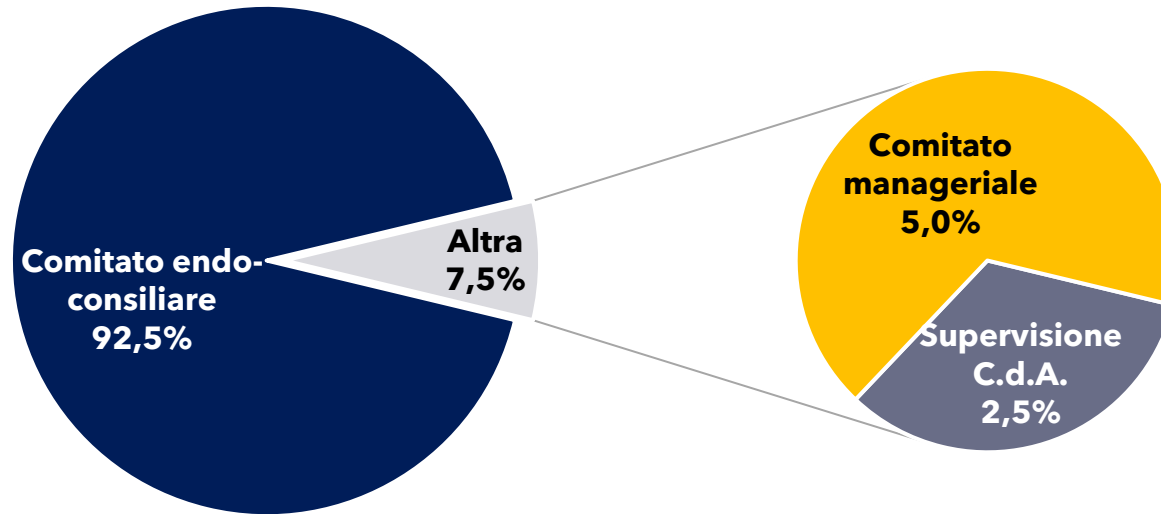
> 700 documenti analizzati

IL CAMPIONE OGGETTO DI INDAGINE



+ Dati precedenti
ed. Osservatorio

Le forme di governance della sostenibilità in Italia

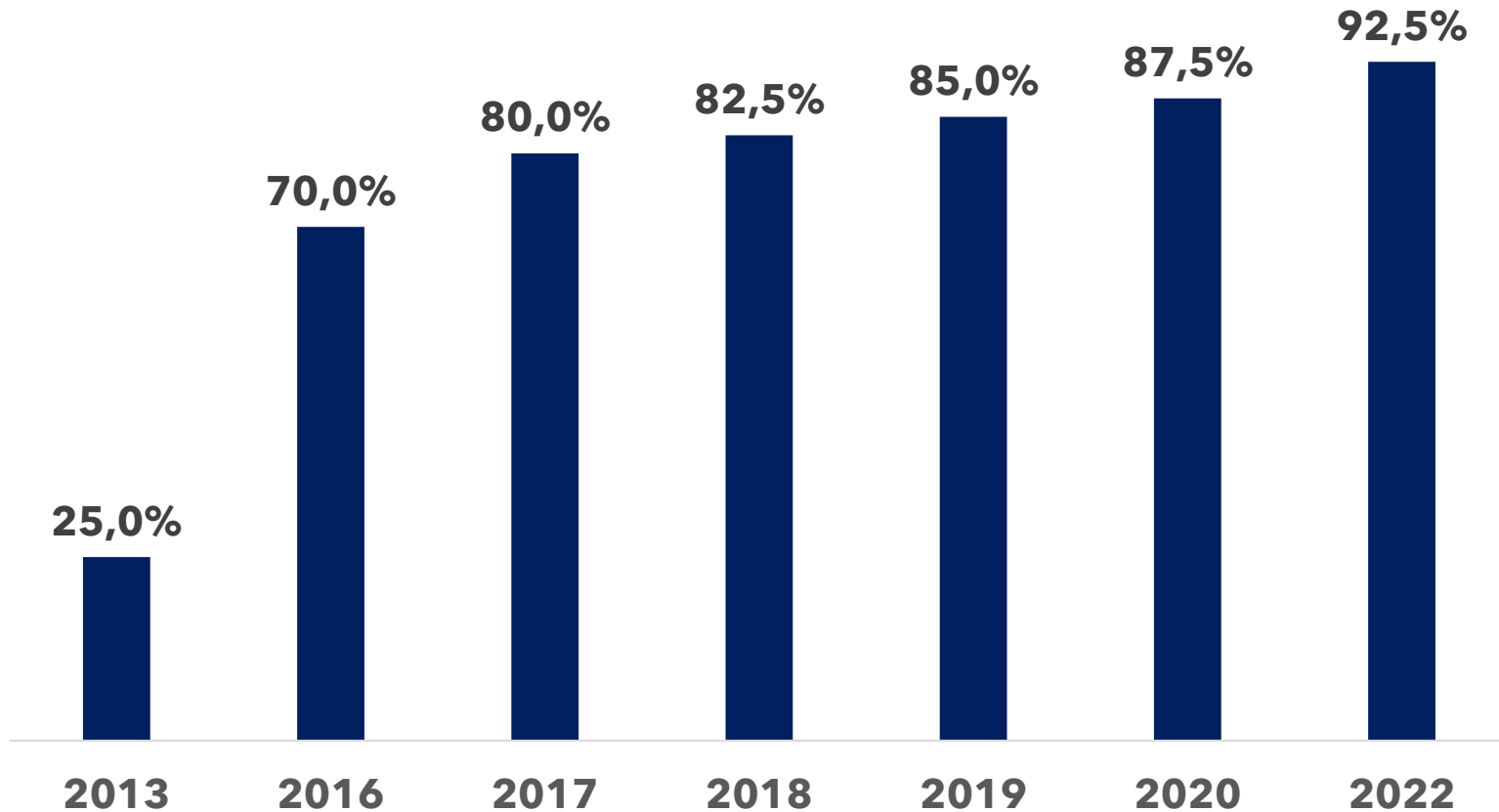


92,5% | Aziende quotate FTSE-MIB con un comitato endo-consiliare con deleghe alla sostenibilità



| La presenza di comitati endo-consiliari con deleghe alla sostenibilità è lo standard

La diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità in Italia (FTSE-MIB) nel tempo



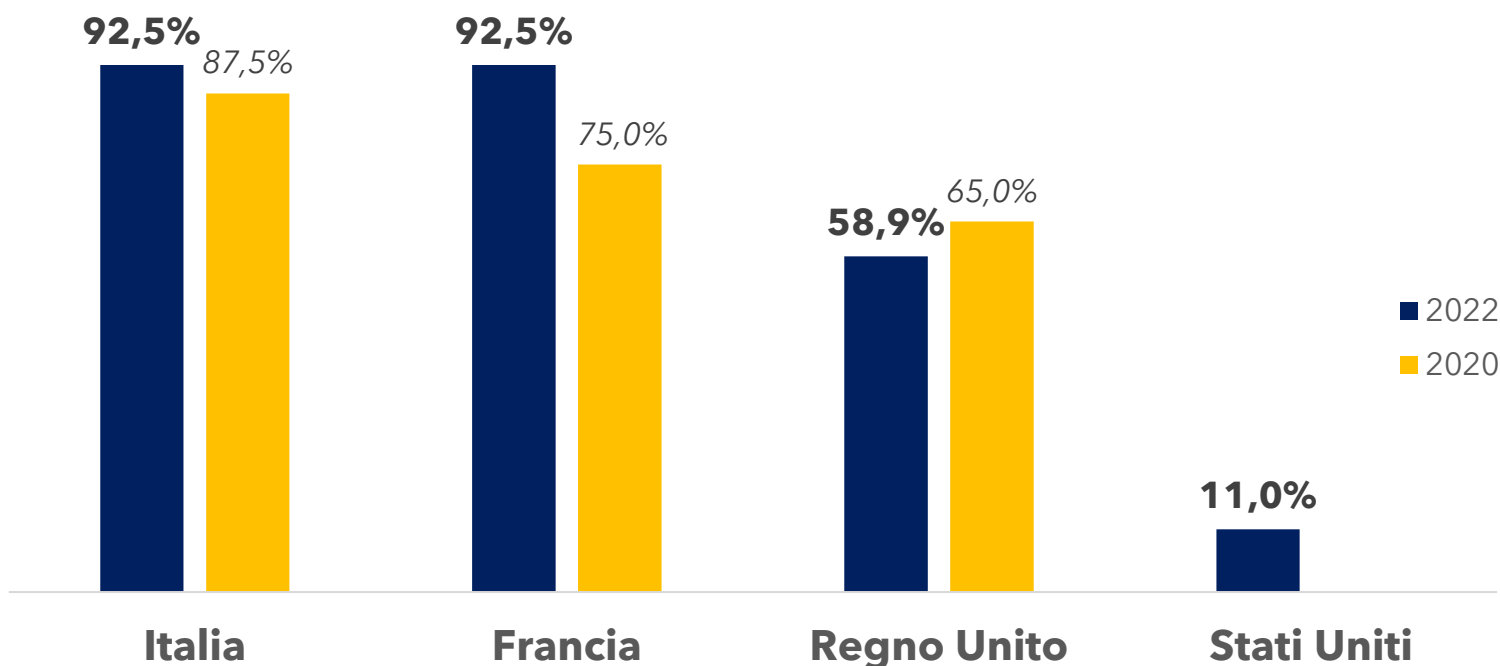
La presenza di comitati endo-consiliari con deleghe alla sostenibilità si è consolidata negli ultimi anni

Le forme di governance della sostenibilità: FTSE-MIB e MIB-ESG a confronto



100% | Aziende quotate MIB-ESG con un comitato endo-consiliare con deleghe alla sostenibilità

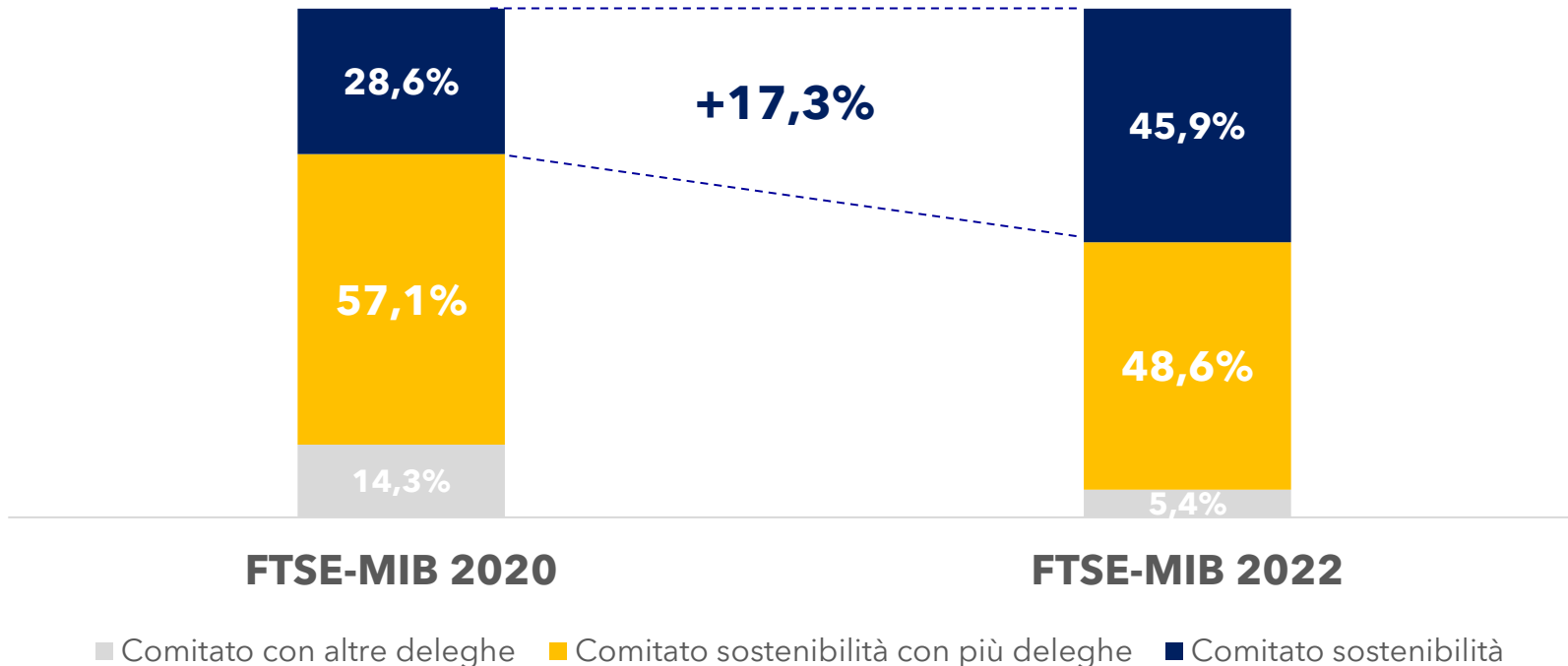
La diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità: Europa e Stati Uniti a confronto



! Italia e Francia sono leader nella diffusione di comitati endo-consiliari con deleghe alla sostenibilità

? Negli USA la diffusione dei Comitati è ancora molto bassa. Perché?

La diffusione dei comitati endo-consiliari dedicati esclusivamente alla sostenibilità

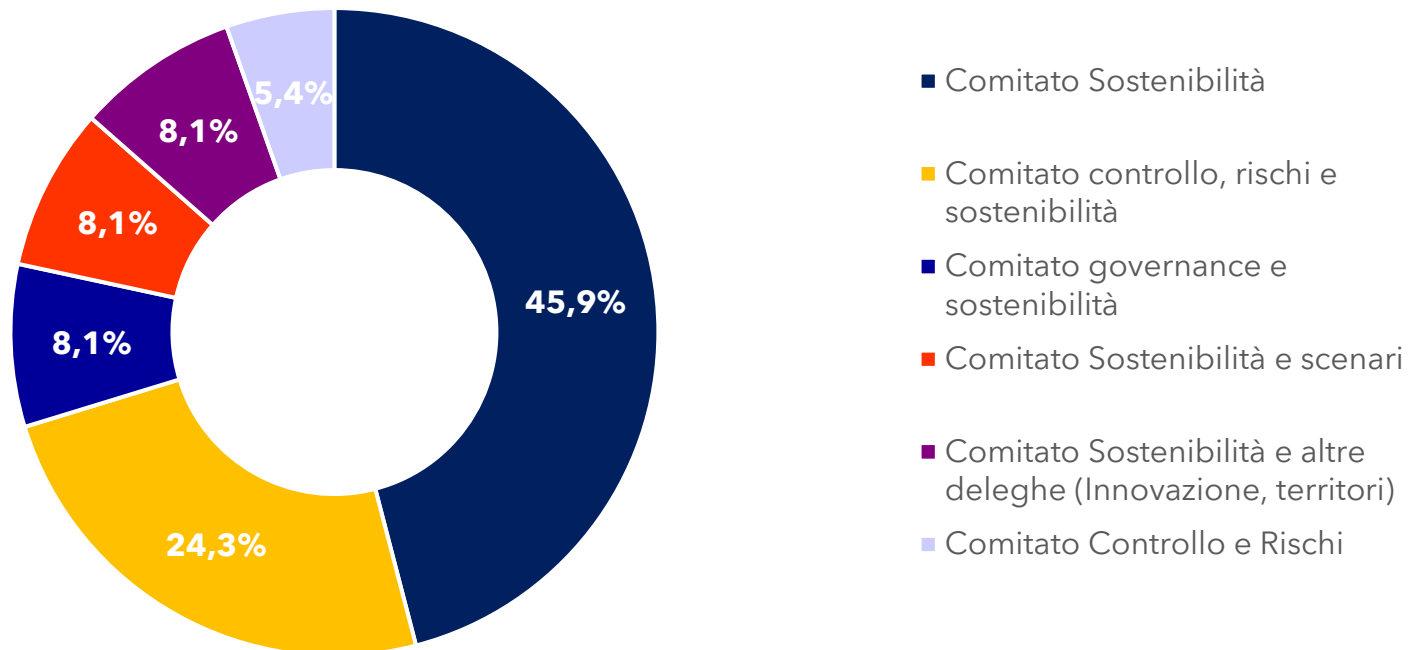


- |
•
 Aumenta il numero di Comitati endo-consiliari dedicati **esclusivamente** ai temi della Sostenibilità

?

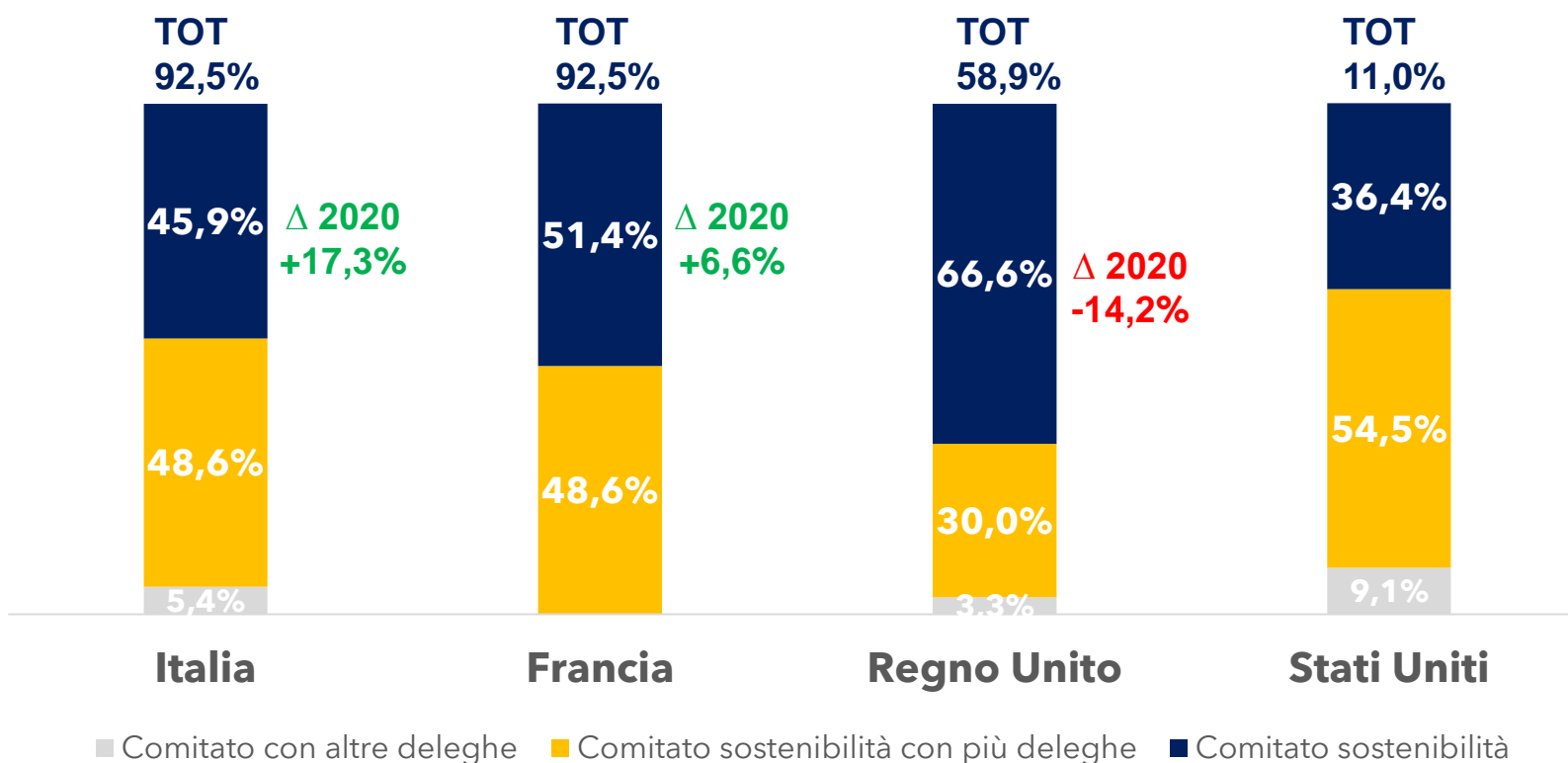
C'è maggiore consapevolezza o si tratta di isomorfismo?

La denominazione dei comitati endo-consiliari con delega alla sostenibilità nel FTSE-MIB



Il comitato endo-consiliare dedicato **esclusivamente** alla **sostenibilità** ha come principale alternativa un comitato che unisce le deleghe sui temi socio-ambientali a quelle su **controllo e rischi**

La diffusione dei comitati endo-consiliari dedicati esclusivamente alla sostenibilità



● Nel Regno Unito i comitati endo-consiliari sulla sostenibilità sono in calo, mentre crescono in Italia e Francia

● Quali sono le ragioni sottostanti alla scelta di comitati con più deleghe?

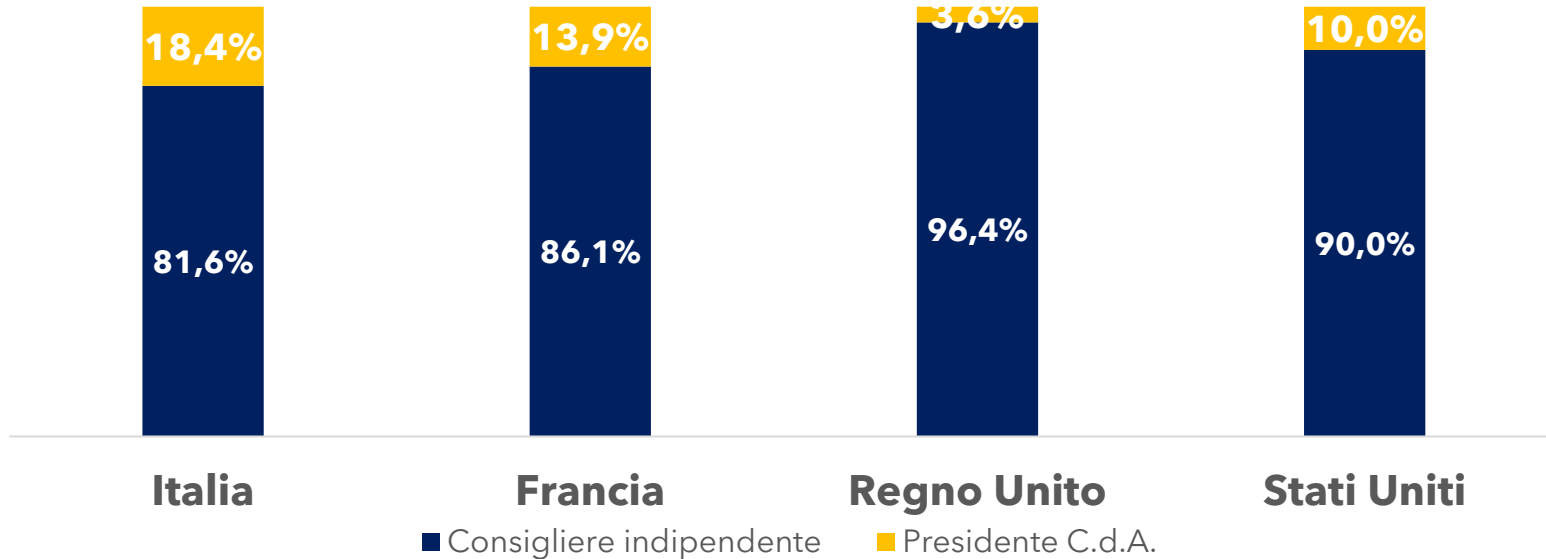
La composizione dei comitati endo-consiliari di sostenibilità

	Italia	Francia	Regno Unito	Stati Uniti
<i>N. componenti</i>	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■
<i>Composizione</i>	Indipendenti	Indipendenti & non esecutivi	Indipendenti	Indipendenti
<i>Presidente del C.d.A. membro del comitato</i>	34,1%	24,3%	31,3%	20,0%

- | Nella maggior parte dei casi (ad eccezione della Francia)
- | il comitato si compone di soli consiglieri indipendenti

■ | La presenza del Presidente del C.d.A.
avvalora le attività del Comitato?

I Presidenti dei comitati endo-consiliare di sostenibilità



● Il Presidente del comitato endo-consiliare di sostenibilità è solitamente un consigliere indipendente

● Il consigliere indipendente assicura imparzialità o è meno coinvolto nel business?

Agenda

- ▶ La storia dell'Osservatorio
- ▶ Le forme di governo della sostenibilità
- ▶ **La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici**
- ▶ Le competenze di sostenibilità in C.d.A.
- ▶ Un quadro globale della governance della sostenibilità
- ▶ Risultati e implicazioni per i professionisti della sostenibilità
- ▶ Q&A & Instant Survey

Metodologia

LE DOMANDE DI RICERCA

- ▶ Quanto sono integrati i criteri ESG negli schemi di remunerazione dei vertici aziendali?
- ▶ Quali sono i KPIs di sostenibilità più diffusi e che rilevanza hanno?

LA RACCOLTA DATI

- ▶ Relazione sulla remunerazione
- ▶ Bilancio di sostenibilità o DNF
- ▶ Sito web



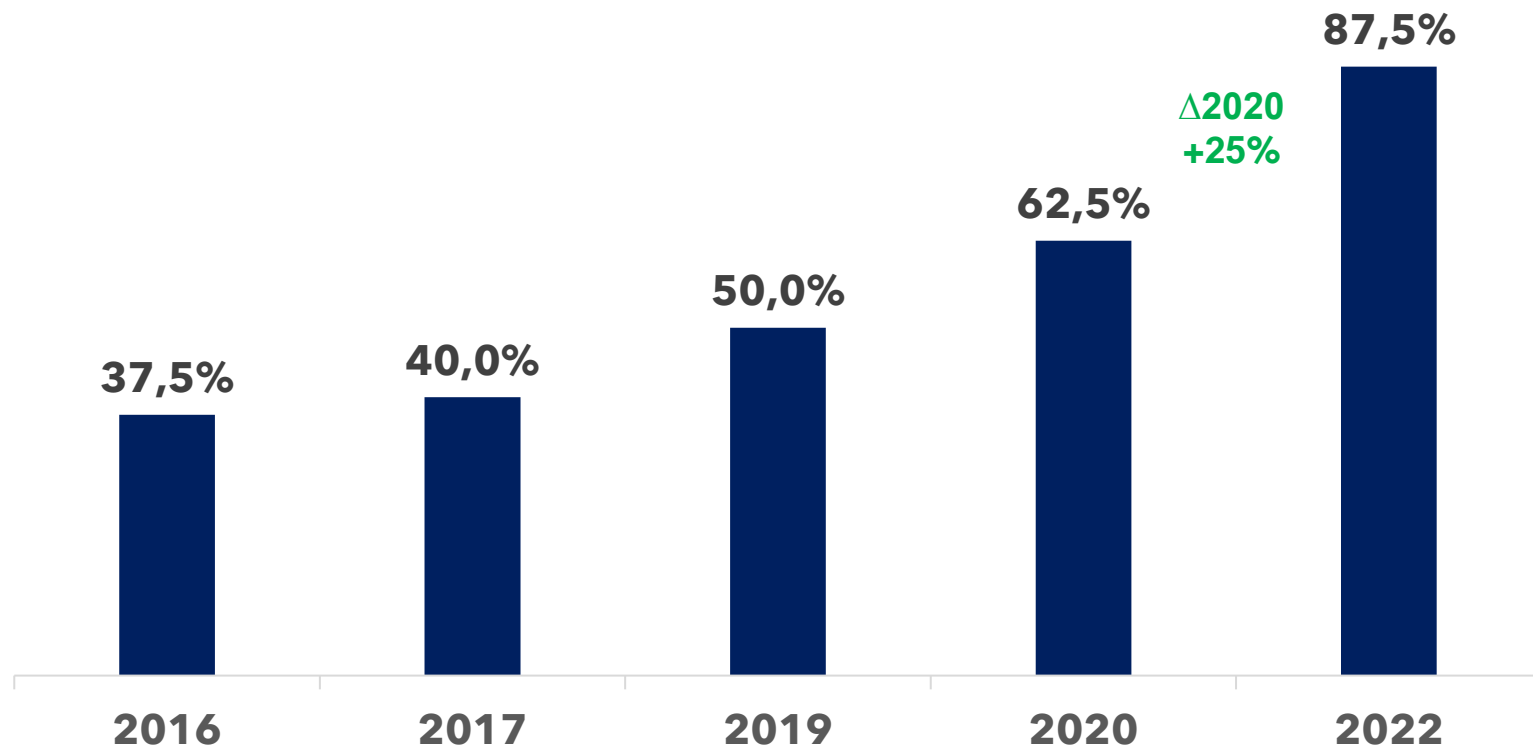
> 700 documenti analizzati

IL CAMPIONE OGGETTO DI INDAGINE



+ Dati precedenti
ed. Osservatorio

La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici aziendali nel FTSE-MIB

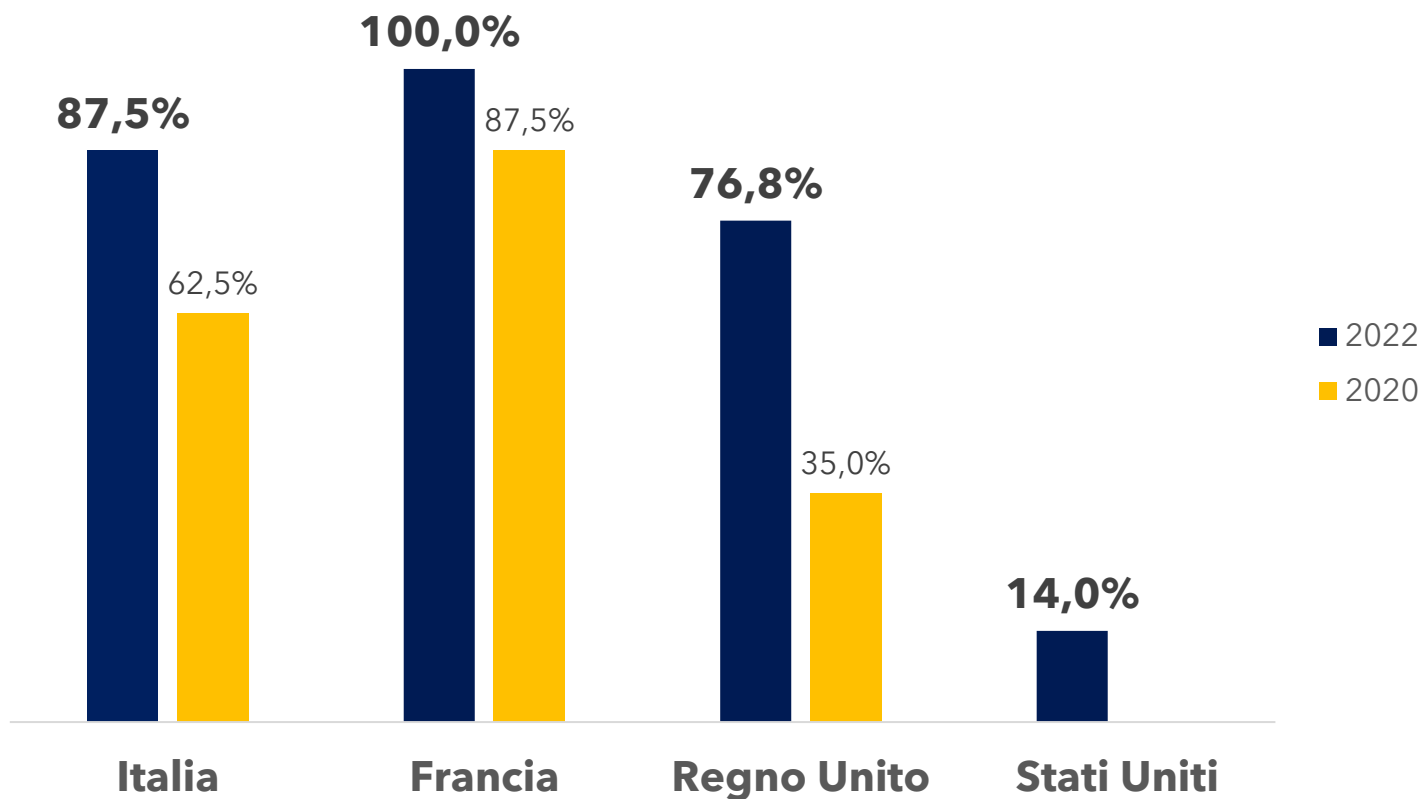


La presenza di obiettivi di sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici ha subito una forte accelerazione



Non c'è differenza
con le quotate MIB-ESG

La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici aziendali a livello internazionale

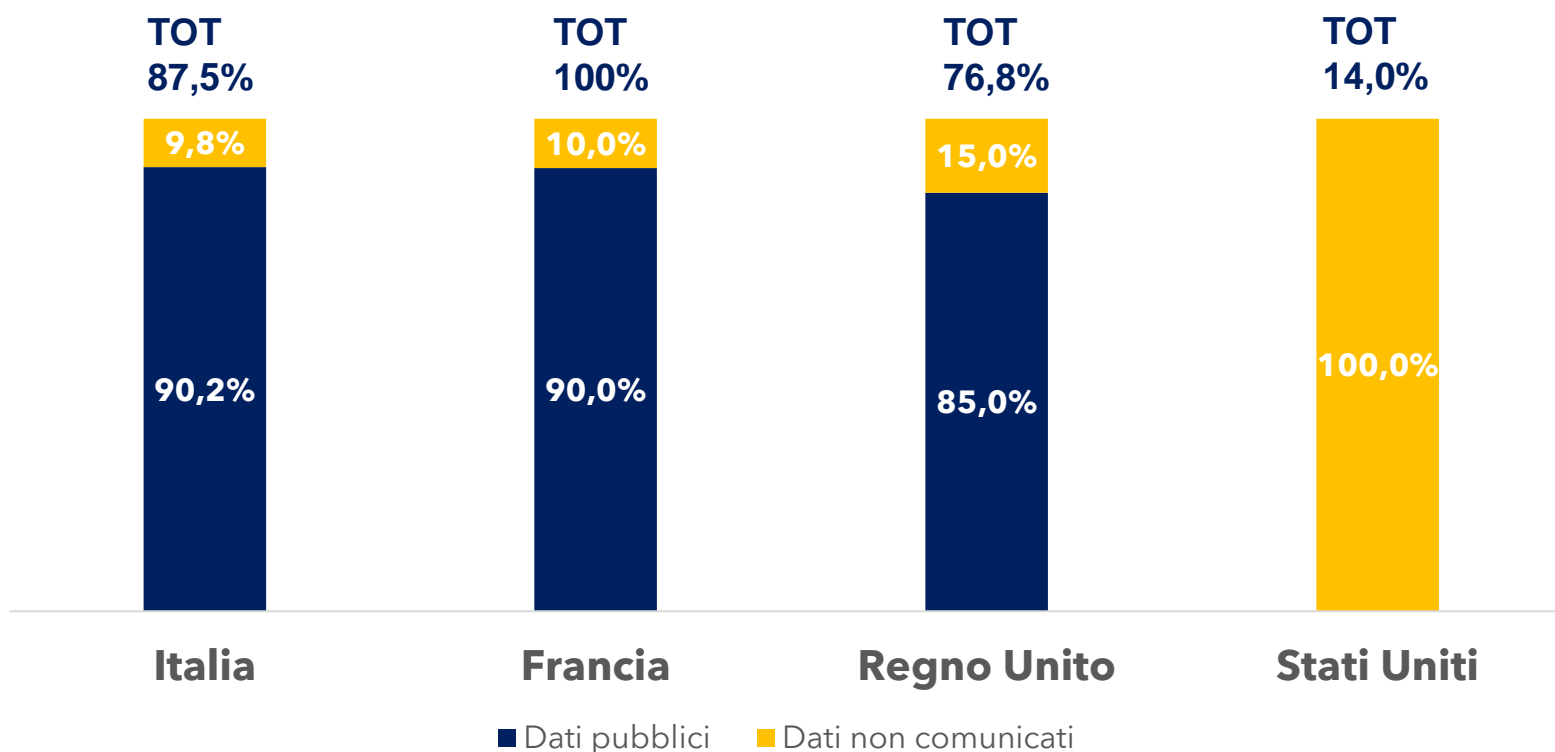


La presenza dei KPI di sostenibilità negli schemi di remunerazione sta diventando comune



Gli USA sono in netto ritardo

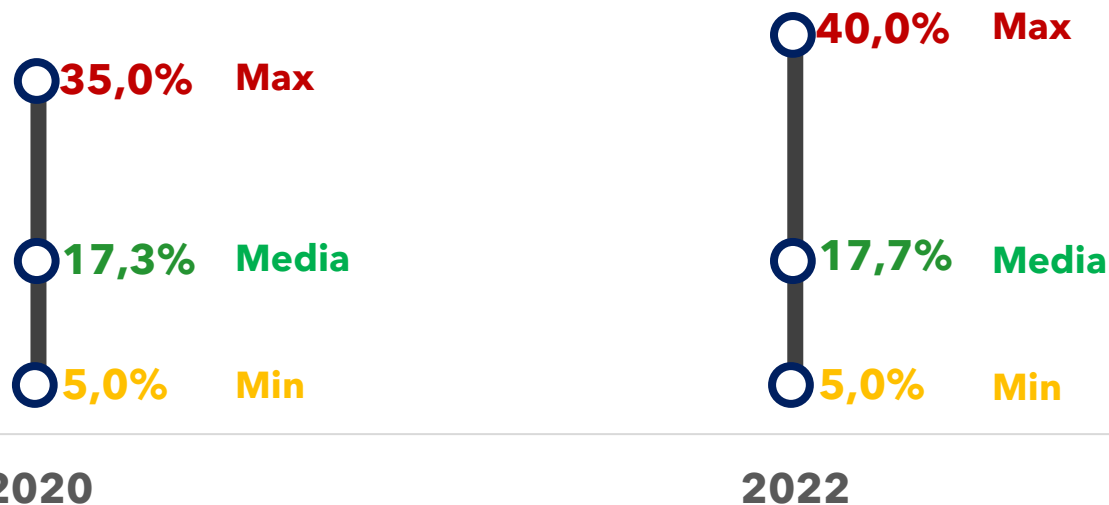
La disclosure dei KPI di sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici aziendali



L'Italia e Francia leader nella disclosure dei KPI di sostenibilità negli schemi di remunerazione del CEO

Negli USA non c'è disclosure su questi temi

Il peso della sostenibilità nella remunerazione variabile di breve periodo in Italia

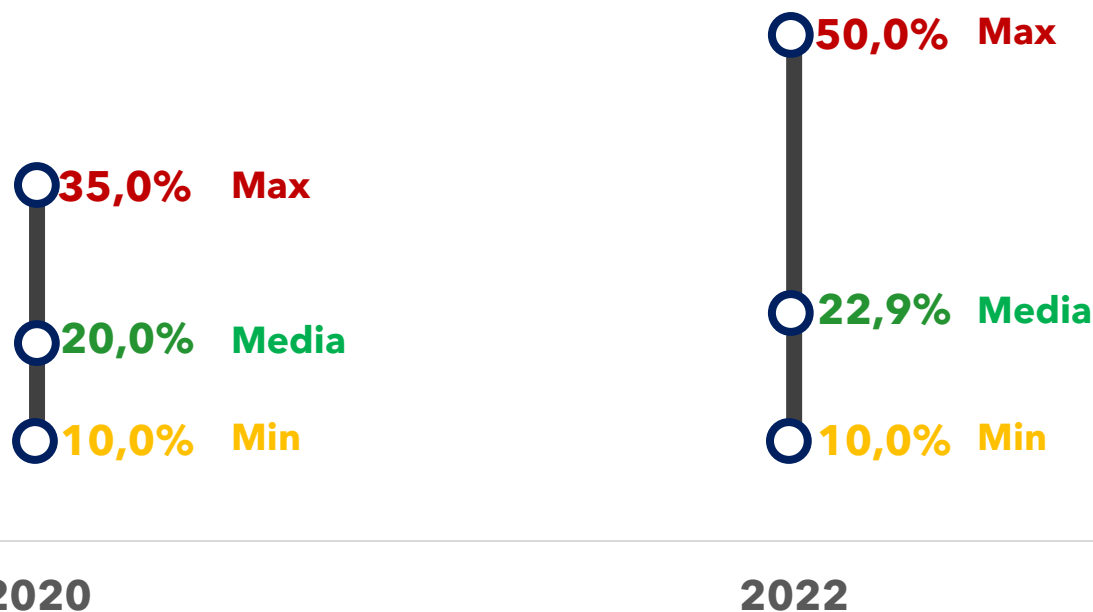


Nel FTSE-MIB il peso medio della sostenibilità sul compenso annuale del CEO è leggermente cresciuto. Non ci sono sostanziali differenze tra FTSE-MIB e MIB-ESG



La media non raggiunge la «soglia psicologica» del 20%. Perché inserire KPI di sostenibilità poco efficaci?

Il peso della sostenibilità nella remunerazione variabile di lungo periodo in Italia

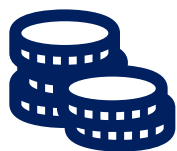
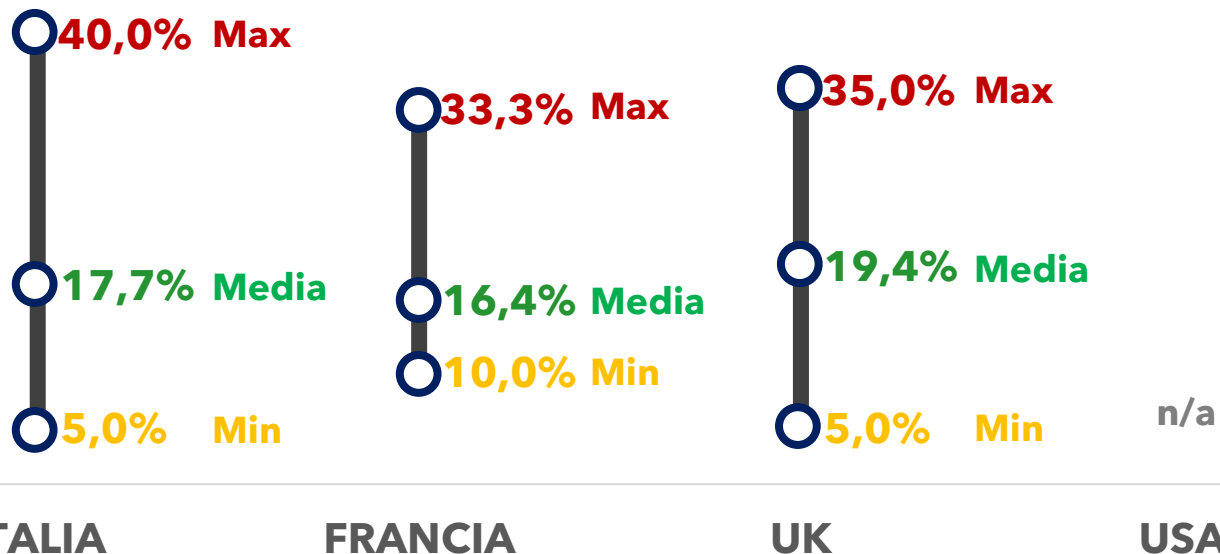


In Italia, il peso medio della sostenibilità sui LTI è quasi arrivato al 23%. Non ci sono sostanziali differenze tra FTSE-MIB e MIB-ESG



Il peso dei KPI di sostenibilità dipende dal valore strategico dei temi socio-ambientali per l'impresa?

Sostenibilità e remunerazione variabile di breve termine: un confronto internazionale

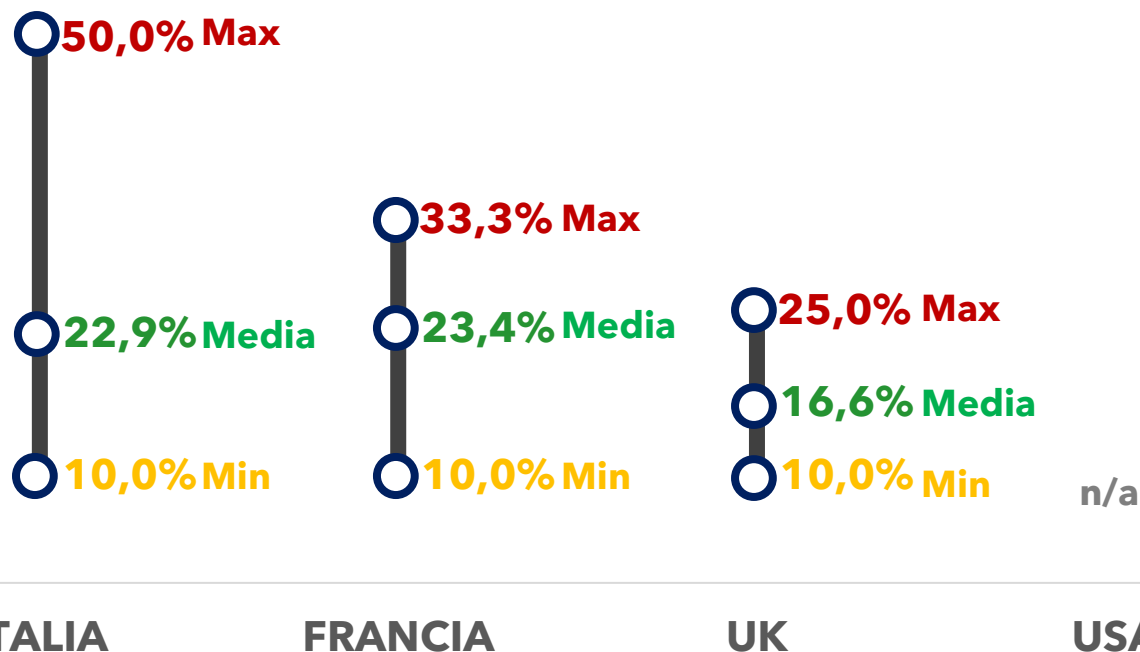


In Italia si raggiunge la percentuale più alta, ma c'è molta diversità



Non emerge un comportamento condiviso e istituzionalizzato in Europa

Sostenibilità e remunerazione variabile di lungo termine: un confronto internazionale



In Italia si raggiunge percentuali più alte, ma la media è più alta in Francia



Gli approcci sono ancora più diversi.
Siamo ancora in una fase di tentativi e apprendimento?

L'orizzonte temporale dei KPI di sostenibilità nella remunerazione variabile dei vertici aziendali

	Italia	Francia	Regno Unito
N. KPI STI (breve)	■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■
N. KPI LTI (lungo)	■ ■ ■	■ ■	■



In Italia si utilizzano in media molteplici KPI sia a breve sia a lungo termine



In Francia e UK si utilizzano meno KPI a lungo termine

I KPI di sostenibilità più utilizzati nella remunerazione variabile dei vertici aziendali

	Italia	Francia	Regno Unito
<i>KPI</i>	<ol style="list-style-type: none"> DE&I (48,5%) Emissioni (25,7%) Infortuni (22,8%) Prodotti ESG (20%) 	<ol style="list-style-type: none"> Emissioni (40%) DE&I (32,5%) Infortuni (22,5%) Climate (17,5%) 	<ol style="list-style-type: none"> Emissioni (31,1%) Dipendenti (15,5%) Strategia ESG (15,5%) Infortuni (15,5%)

- Altri:
- ✓ Soddisfazione cliente
 - ✓ Economia circolare
 - ✓ Energie Rinnovabili
 - ✓ Stakeholder engagement
 - ✓ Appartenenza indici ESG
 - ✓ Rating ESG



In Italia i KPI più diffusi riguardano DE&I In Francia e Regno Unito prevale la riduzione delle emissioni di CO₂



Emissioni, DE&I e HSE sono i KPI predominanti nei tre contesti. È un tema di misurabilità?

Agenda

- ▶ La storia dell'Osservatorio
- ▶ Le forme di governo della sostenibilità
- ▶ La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici
- ▶ **Le competenze di sostenibilità in C.d.A.**
- ▶ Un quadro globale della governance della sostenibilità
- ▶ Risultati e implicazioni per i professionisti della sostenibilità
- ▶ Q&A & Instant Survey

Metodologia

LE DOMANDE DI RICERCA

- ▶ Quanto sono diffuse le competenze di sostenibilità nei CdA?
- ▶ Quali sono le competenze più diffuse e che rilevanza hanno?

LA RACCOLTA DATI

- ▶ Relazione sulla corporate governance
- ▶ Dichiarazione non finanziaria
- ▶ Bilancio di sostenibilità
- ▶ Sito Web

*> 2.500 Profili dei membri
dei C.d.A. analizzati*

IL CAMPIONE OGGETTO DI INDAGINE



+ Dati precedenti
ed. Osservatorio

Definizioni delle competenze di sostenibilità

NOTA

- ▶ Non esiste uno standard che definisca chiaramente le competenze di sostenibilità, né come possano essere riconosciute o misurate.

- ▶ Alcuni approcci fanno riferimento alla distinzione tra conoscenze-competenze legate a **specifiche questioni socio-ambientali**, e conoscenze legate ai temi dello **sviluppo sostenibile**.
 Dzhengiz, E. Niesten, Competences for environmental sustainability: a systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities, *Journal of Business Ethics*, Springer, 162, 2020

- ▶ Altri approcci distinguono le conoscenze-competenze **settoriali** (*Industry-specific*) da quelle **trasversali** a più settori (*System-thinking*)
 Lans, Blok, & Wesselink, *Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education*, *Journal of Cleaner Production*, 62, 2013, 37-47.

- ▶ Si discute inoltre se le competenze debbano essere già in possesso dei consiglieri, o se si possano sviluppare attraverso l'**induction**

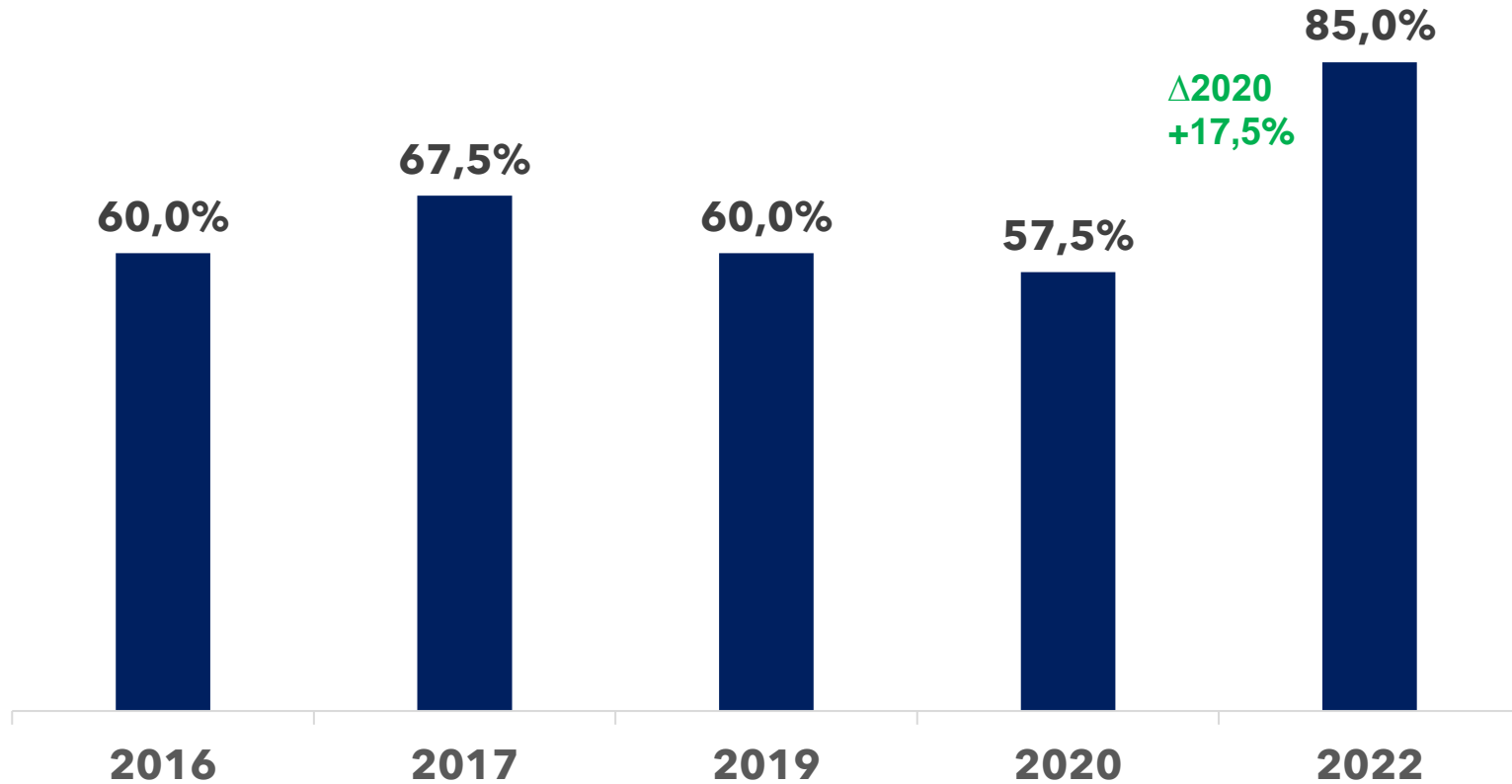
Cosa si intende per competenze di sostenibilità?

UN APPROCCIO INDUTTIVO

- In assenza di uno standard definito le competenze di sostenibilità sono state ricavate dall'**analisi dei profili** dei membri dei C.d.A. in base alla **specializzazione**, secondo le seguenti dimensioni:

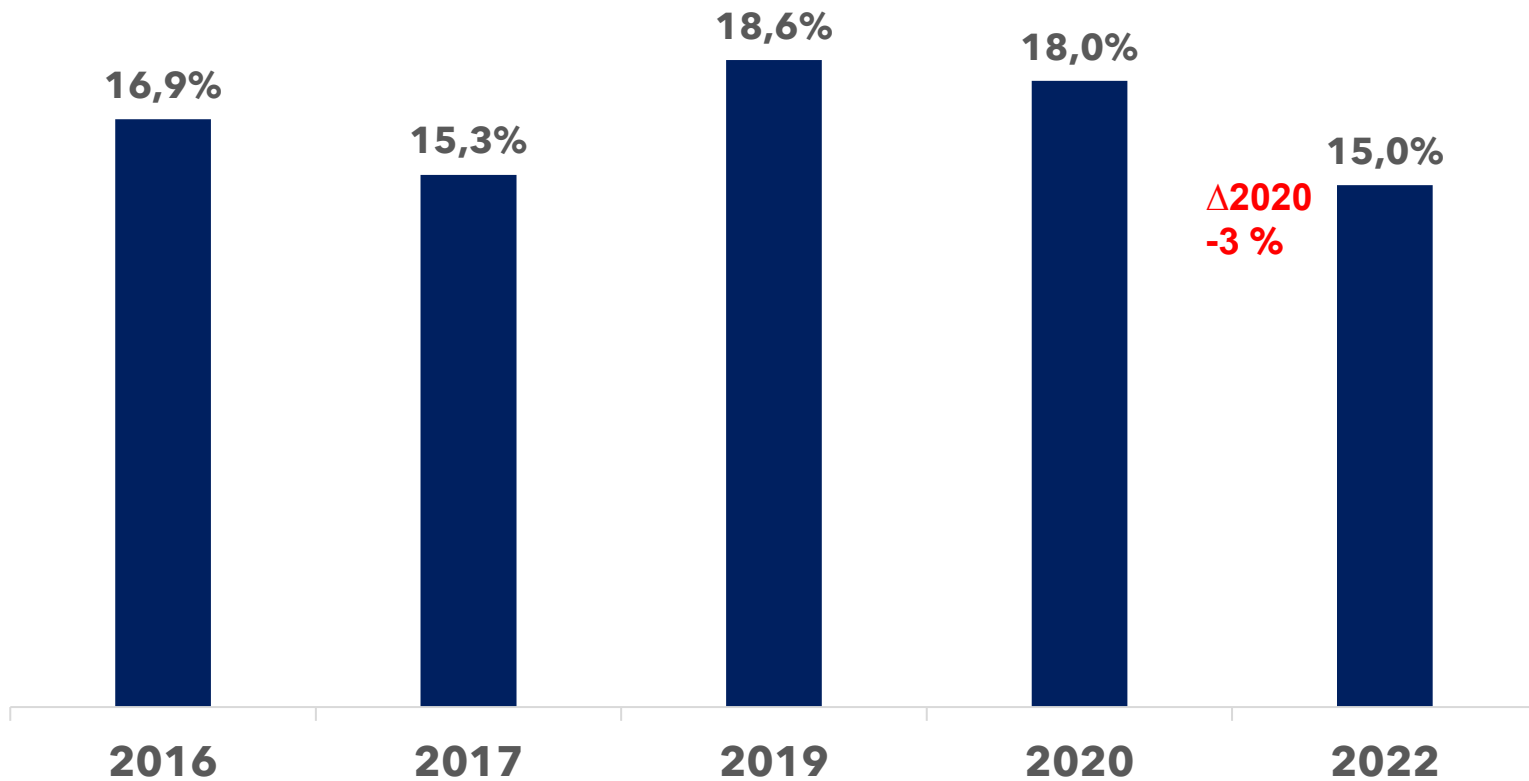
Competenze di sostenibilità
Competenze tecnico-scientifiche sociali e/o ambientali <i>(es. competenze sui biocombustibili)</i>
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile <i>(es. competenze sul climate change)</i>
Esperienza professionale pregressa <i>(es. esperienza come Sustainability Officer)</i>
Formazione su temi socio-ambientali <i>(es. corsi executive sulla Sostenibilità)</i>
Altro <i>(es. premi o riconoscimenti legati alla Sostenibilità)</i>

C.d.A. italiani con almeno un consigliere con competenze di sostenibilità



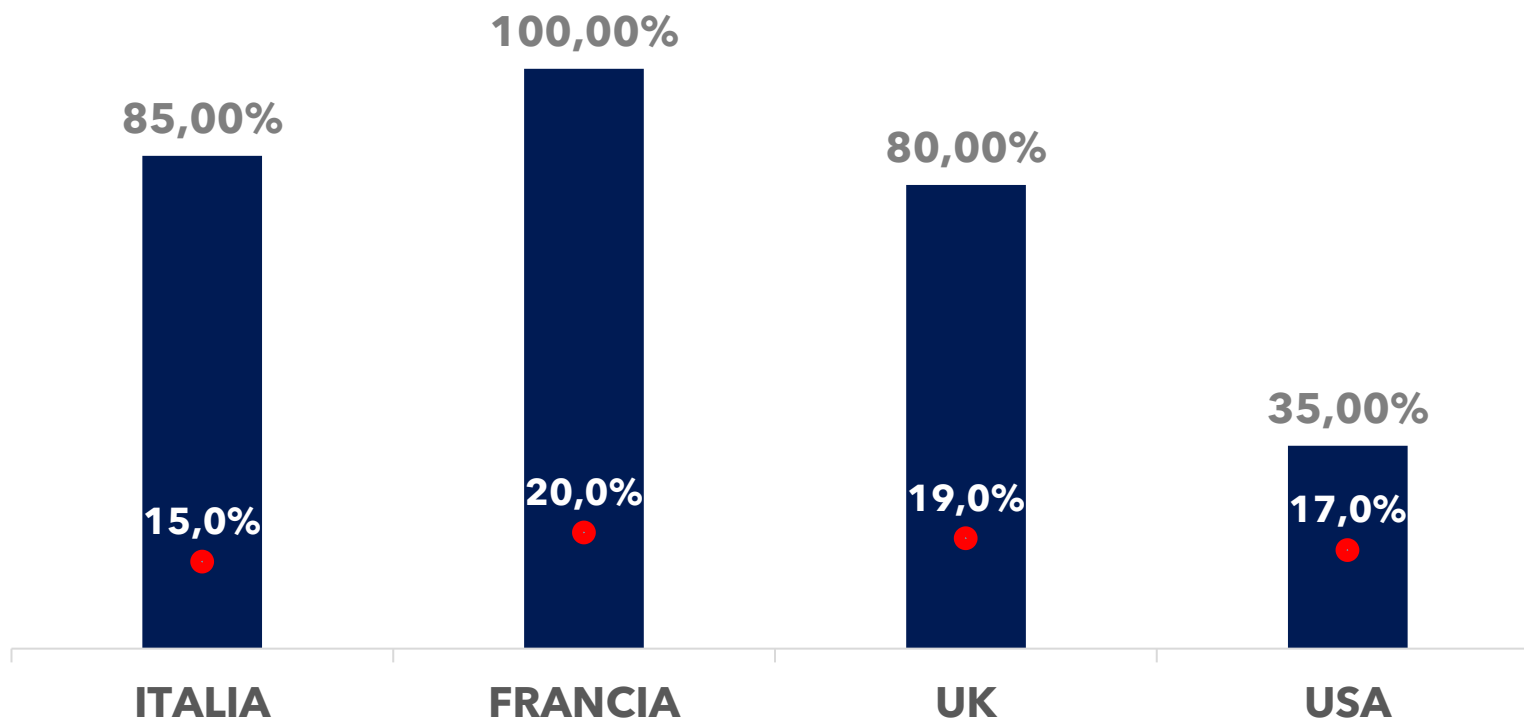
In quasi tutte le aziende FTSE-MIB c'è almeno un consigliere con competenze di sostenibilità

I consiglieri con competenze di sostenibilità nei C.d.A. italiani



Le competenze di sostenibilità sono presenti in più aziende del FTSE-MIB, ma in percentuale minore (1 consigliere su 6,6)

Le competenze di sostenibilità nei C.d.A. a livello internazionale



L'Italia è seconda solo alla Francia per n. aziende con competenze di sostenibilità in C.d.A., ma ha un numero medio di consiglieri più basso (1 su 6,6 contro 1 su 5).



Negli USA solo 1 azienda su 3 ha integrato competenze di sostenibilità

Le competenze di sostenibilità sono specialistiche o trasversali?

UN SECONDO APPROCCIO INDUTTIVO

- In assenza di uno standard definito le competenze di sostenibilità sono state ricavate dall'**analisi dei profili** dei membri dei C.d.A. in base alla **trasversalità**, secondo le seguenti dimensioni:

Competenze specialistiche

Competenze tecnico-scientifiche di settore
(es. competenze di chimica in azienda del settore petrolchimico)

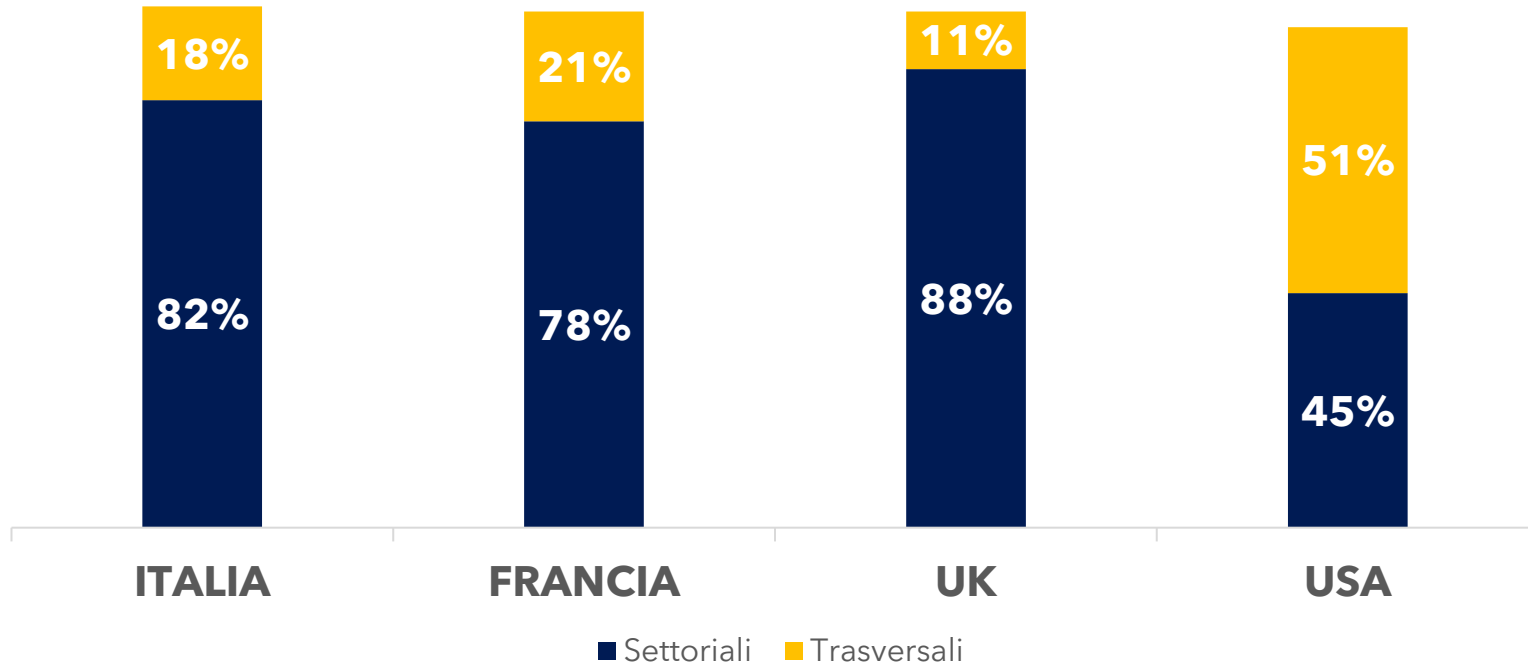
Esperienza nello stesso settore
(es. precedente esperienza nel settore petrolchimico)

Competenze trasversali

Competenze generalistiche
(es. competenze di economia politica o filosofia)

Esperienza in più settori
(es. precedente esperienza in settori non correlati)

I consiglieri con competenze di sostenibilità nei C.d.A. del FTSE-MIB e del MIB-ESG



In Europa prevalgono le competenze di tipo specialistico-settoriale



Negli USA prevalgono le competenze di tipo generalistico-trasversale

Agenda

- ▶ La storia dell'Osservatorio
- ▶ Le forme di governo della sostenibilità
- ▶ La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici
- ▶ Le competenze di sostenibilità in C.d.A.
- ▶ **Un quadro globale della governance della sostenibilità**
- ▶ Risultati e implicazioni per i professionisti della sostenibilità
- ▶ Q&A & Instant Survey

Metodologia

LA DOMANDA DI RICERCA

- Esiste un legame fra governance della sostenibilità e performance economiche e socio-ambientali? Cosa succede a livello globale?

LA RACCOLTA DATI

Campione: Sample globale > 1.400 Aziende

Si è scelto un campione diverso dal precedente, per poter avere una visione globale del fenomeno, attraverso lo studio di dati secondari.

Campione	S&P1200	S&P500	TITANS Paesi Anglo-sassoni	TITANS Paesi Asiatici	TITANS Paesi Europei
<i>Dimensione</i>	1200	500	220	180	220
<i>Composizione</i>	Globale	Globale	Australia Canada Regno Unito USA	Hong Kong India Giappone Turchia	Francia Germania Italia Paesi Bassi Spagna Svezia Svizzera

Metodologia

LA RACCOLTA DATI

Fonte: Database *Refinitiv-LSEG*

Periodo: Aprile-Giugno 2023

Anno di riferimento: 2022

Dati:

- ▶ Performance economiche
 - ▶ Revenues
 - ▶ ROE
 - ▶ ROA
- ▶ Performance ESG (non validati)
 - ▶ ESG Score
 - ▶ Environmental Score
 - ▶ Social Score

Metodologia

LA RACCOLTA DATI

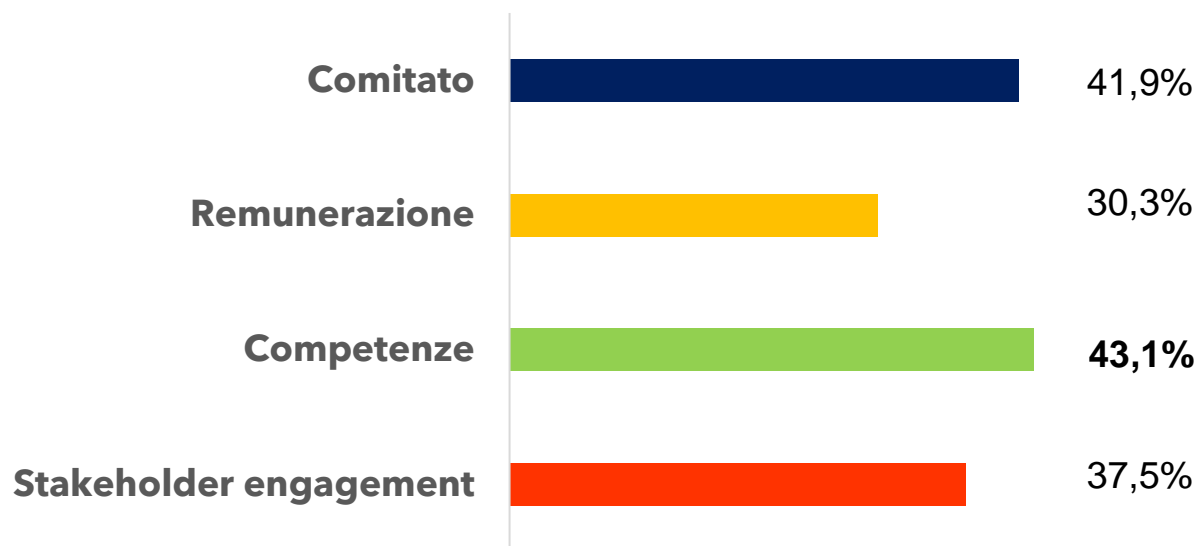
Dati (continua):

- ▶ Comitato Sostenibilità (endo-consiliare e/o manageriale)
 «L'azienda ha un **comitato** dedicato **esclusivamente** alla **sostenibilità**, endo-consiliare o manageriale»
- ▶ Policy su Remunerazione con KPI ESG
 «L'azienda ha definito una politica di **remunerazione** dei vertici aziendali basata su **criteri ESG**»
- ▶ Policy su Competenze del CdA
 «L'azienda ha definito una politica di per stabilire un adeguato **mix** di **competenze** e esperienze nel C.d.A.»
- ▶ Policy su Stakeholder engagement
 «L'azienda ha definito una politica di Stakeholder engagement, per **comunicare** con i principali stakeholder e **coinvolgerli** nei processi decisionali»

La Governance della Sostenibilità nell'indice S&P 1200

SETTORI

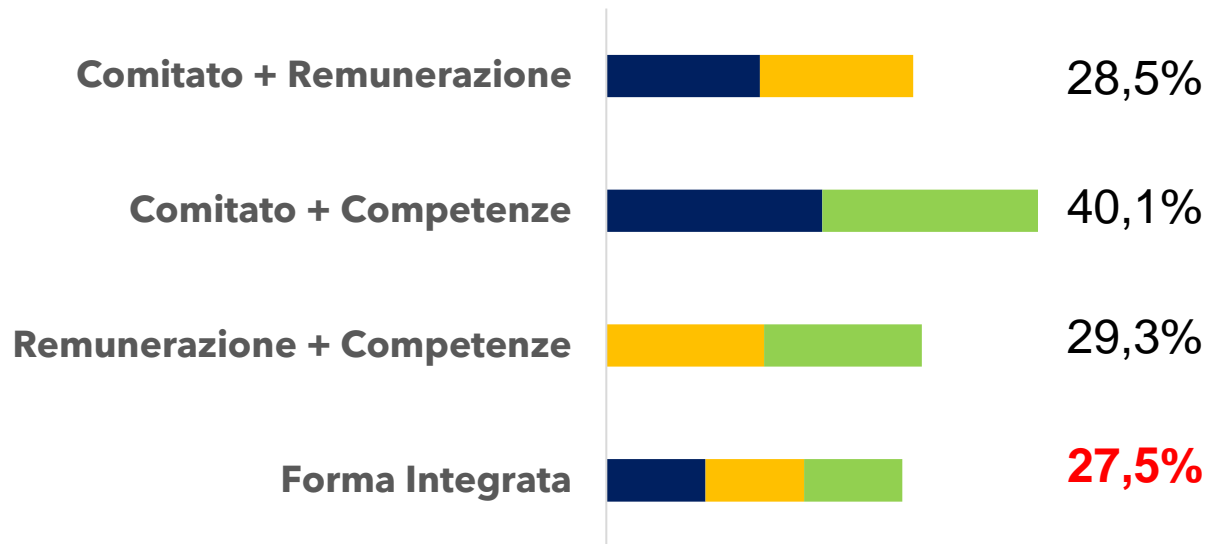
Communication Services	5,7%	Industrials	16,1%
Consumer Discretionary	11,6%	Information Technology	10,6%
Consumer Staples	7,8%	Materials	8,6%
Energy	4,3%	Real Estate	4,5%
Financials	16,1%	Utilities	5,4%
Health Care	9,4%		



2 su 5

A livello globale 2 aziende su 5 hanno un comitato (endo-consiliare o manageriale) dedicato alla sostenibilità. È leggermente maggiore il numero di aziende che hanno definito una policy sullo skill-mix del C.d.A.

La Governance della Sostenibilità nell'indice S&P 1200



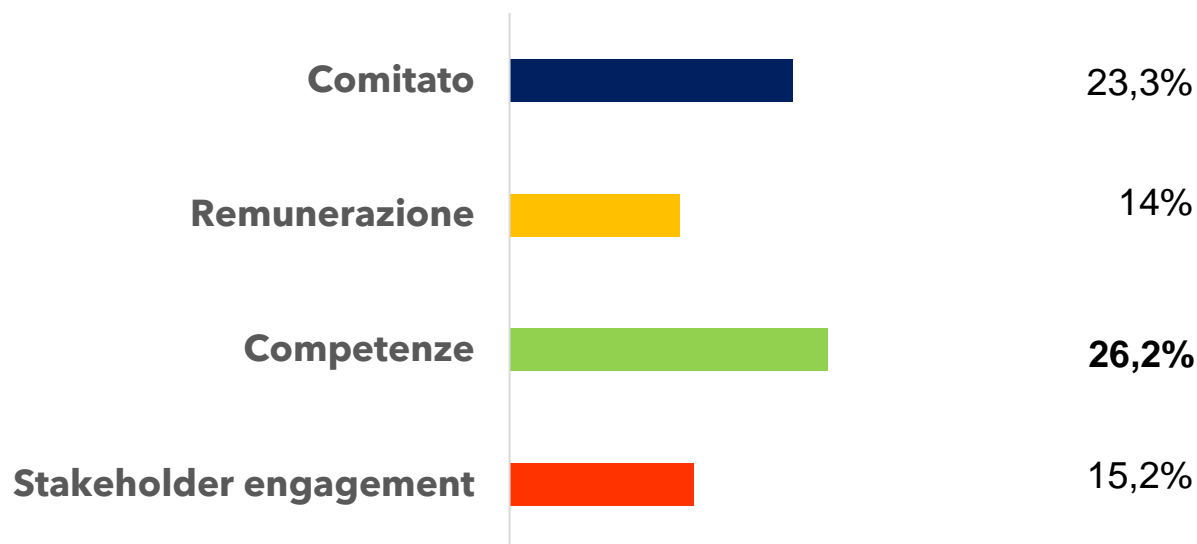
1 su 4

A livello globale 1 azienda su 4 ha optato per una forma di governance integrata. Il tema meno gestito è quello della remunerazione

La Governance della Sostenibilità nell'indice S&P 500

SETTORI

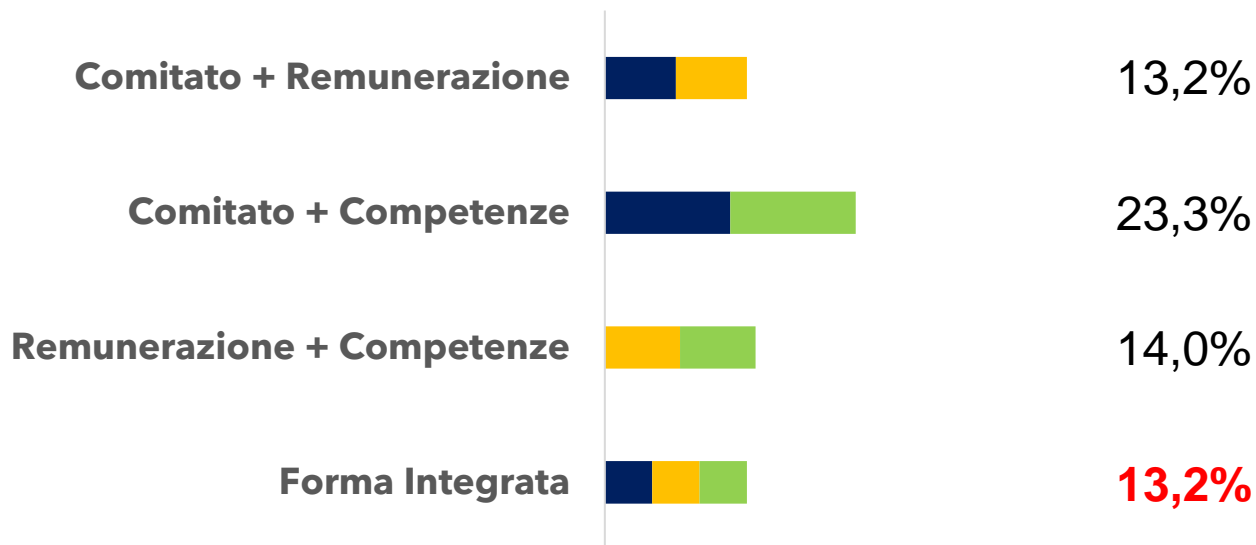
Communication Services	4,9%	Industrials	13,8%
Consumer Discretionary	11,2%	Information Technology	15,2%
Consumer Staples	6,7%	Materials	5,7%
Energy	4,5%	Real Estate	5,9%
Financials	13,2%	Utilities	5,9%
Health Care	12,8%		



<1 su 4

Tra le aziende più grandi del mondo meno di 1 aziende su 4 ha un comitato (endo-consiliare o manageriale) dedicato alla sostenibilità. Ancora meno diffusi gli schemi di remunerazione sostenibile

La Governance della Sostenibilità nell'indice S&P 500



1 su 8

Tra le aziende dell'indice S&P500 1 azienda su 8 ha optato per una forma di governance integrata. Anche le altre forme sono poco diffuse

La Governance della Sostenibilità nelle macro regioni globali

SETTORI PRINCIPALI

ANGLO-SAXON

*Information
Technology*

20,7%

ASIA

Industrials **17,9%**

EUROPA

Industrials **20,1%**

ANGLO-SAXON

ASIA

EUROPA

Comitato



42,2%



62,9%



58,9%

Remunerazione



31,2%



24,7%



53,4%

Competenze



45,4%



60,1%



58,9%

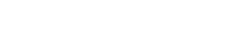
**Stakeholder
engagement**



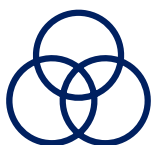
34,9%



60,7%



60,7%

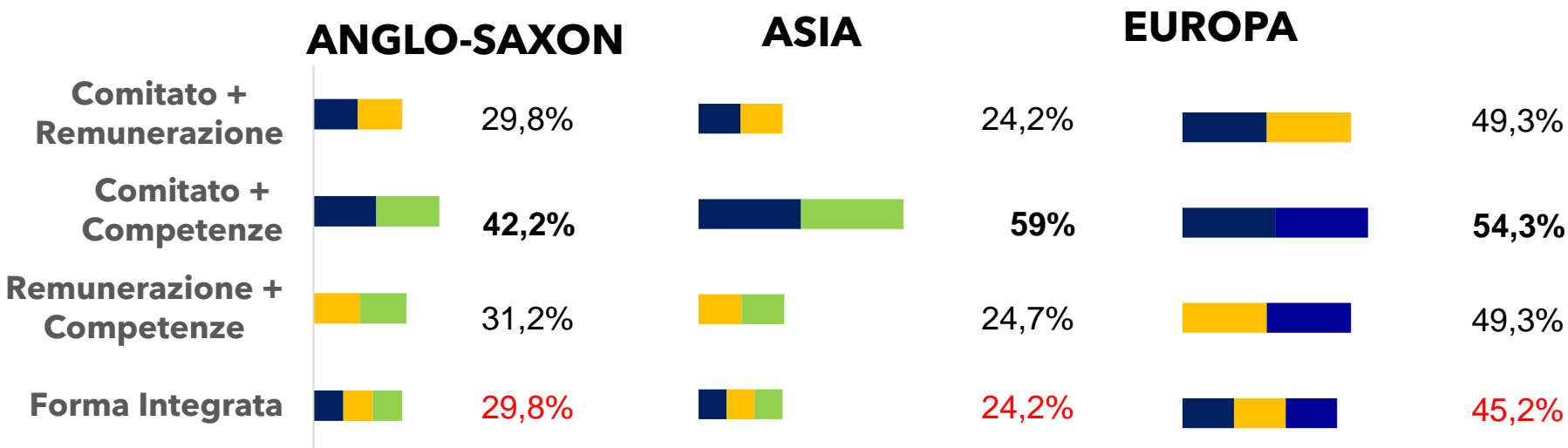


Le tre regioni hanno approcci molto differenti. Nel contesto europeo è maggiormente diffuso lo stakeholder engagement, mentre in Asia sono diffusi i comitati e nel contesto anglo-sassone predominano le policy sulle competenze



Sono le aziende industriali a guidare l'integrazione?

La Governance della Sostenibilità nelle macro regioni globali



La combinazione tra Comitato Sostenibilità e Competenze è quella maggiormente diffusa nella tre regioni



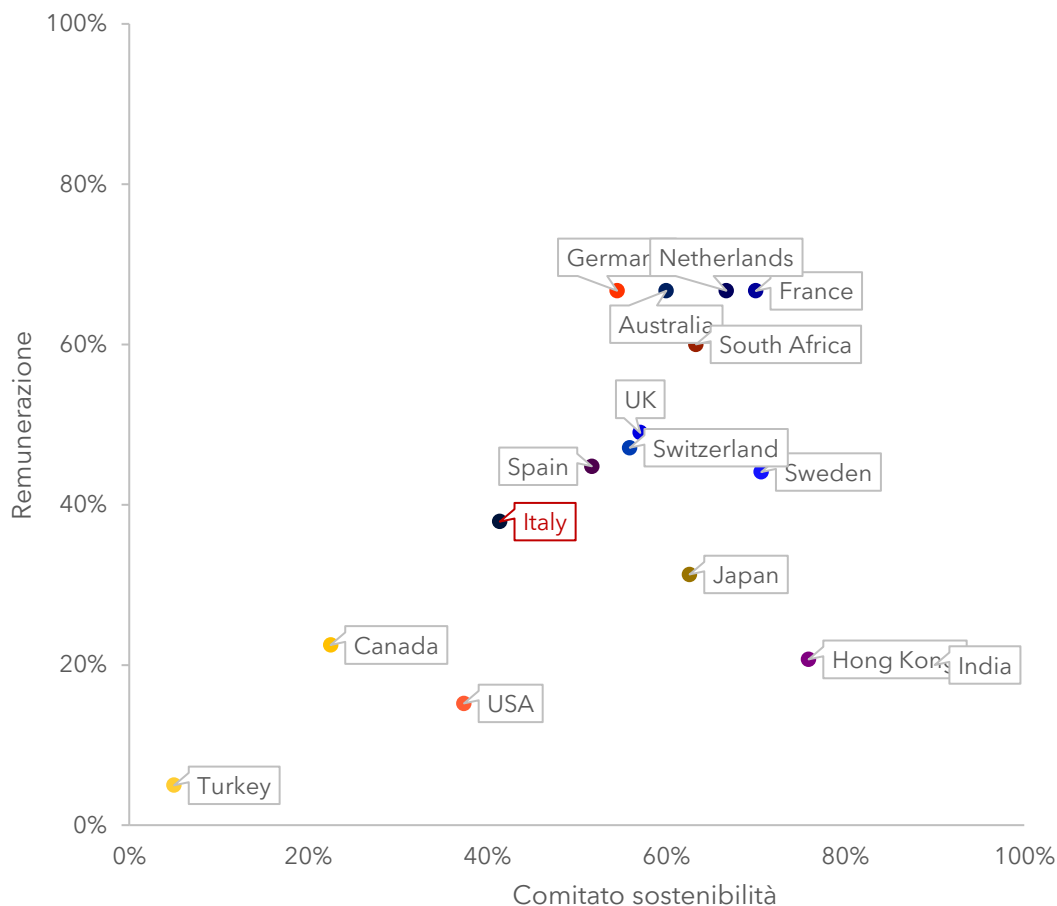
La remunerazione è presente solo in Europa.
È un tema di accountability?

Le aziende degli indici TITANS a confronto

NOTA

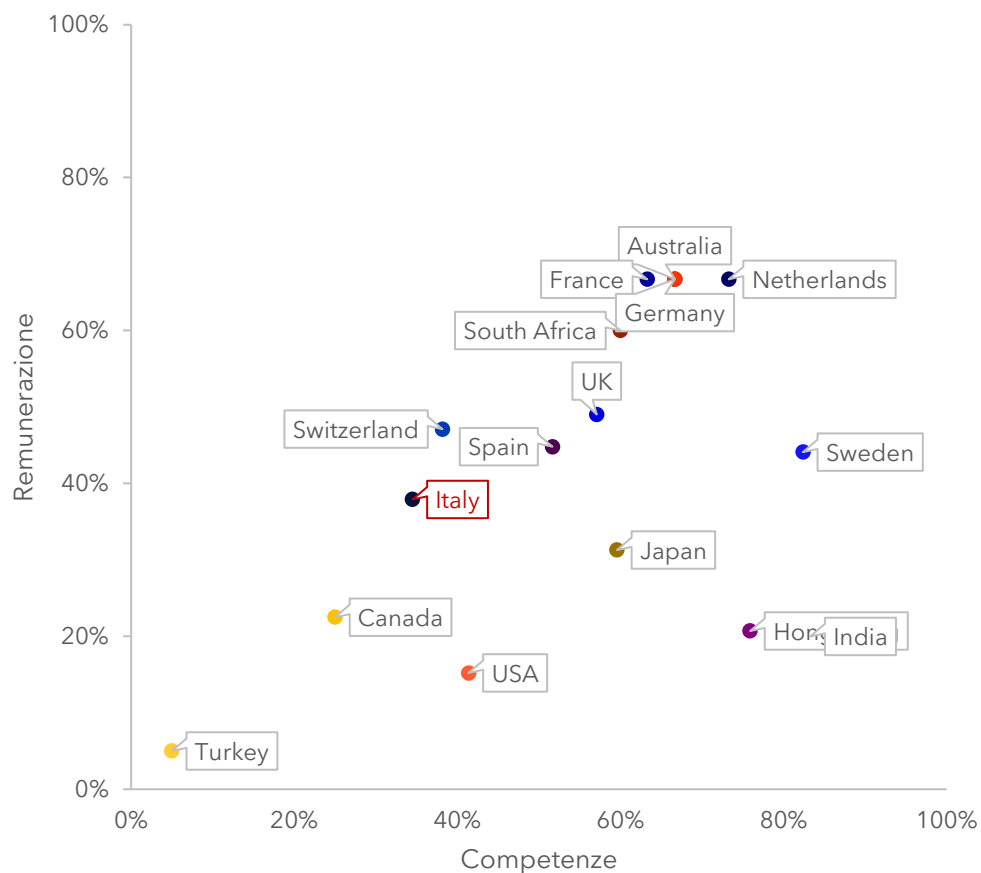
- ▶ I dati riportati di seguito riguarda le informazioni disponibili per gli indici **TITANS**, gli indici delle blue chip individuate da *Dow Jones indexes*, alternativi agli indici ufficiali e agli indici S&P.
- ▶ Tali indici sono formati con informazioni raccolte direttamente da *Dow Jones indexes*, e possono riportare informazioni raccolte con una metodologia diversa.
- ▶ La generalizzabilità di questi risultati va dunque presa con riserva, in assenza di un riscontro specifico sulla metodologia di codifica dei dati.

Le aziende degli indici TITANS a confronto: Comitati Sostenibilità e Policy Remunerazione ESG



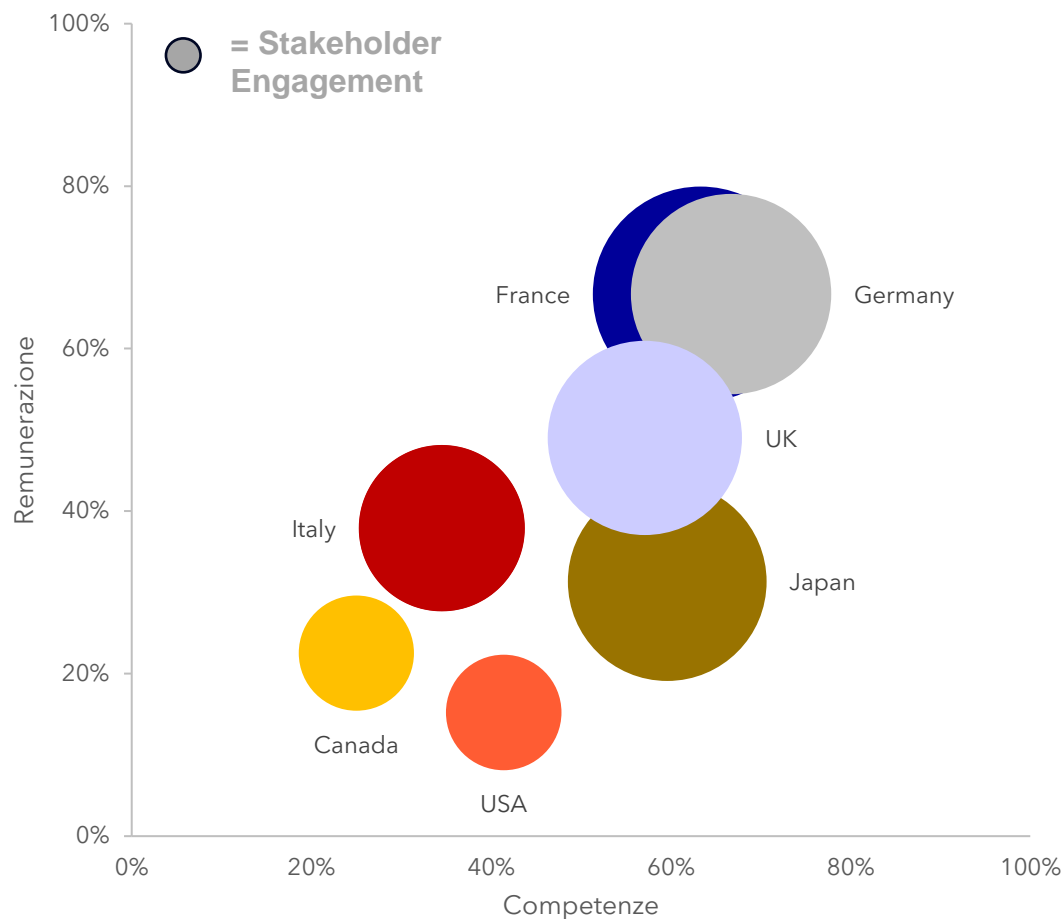
L'analisi della diffusione del Comitato dedicato esclusivamente alla Sostenibilità e degli schemi di Remunerazione ESG vede l'Italia meno performante rispetto a **Australia Francia, Germania e Paesi Bassi**.
Canada, Turchia e USA molto lontane dagli altri Paesi.

Le aziende degli indici TITANS a confronto: Comitati Sostenibilità e Policy Competenze



Anche per la diffusione del Comitato dedicato esclusivamente alla Sostenibilità e delle policy sulle competenze l'Italia è meno performante rispetto a **Australia, Francia, Germania e Paesi Bassi**, leader a livello globale. **Canada, Turchia e USA** ancora fanalino di coda.

Il G7 della Governance della Sostenibilità: le forme evolute (Competenze, Remunerazione e Stakeholder)



Francia e Germania confermano la leadership per numero di aziende che integrano le policy su competenze, remunerazione ESG e Stakeholder Engagement. L'Italia nella parte bassa della classifica, insieme a Canada e USA.

Governance della Sostenibilità e Performance

NOTA

- ▶ Non esiste ancora un approccio consolidato alla verifica degli effetti dei meccanismi di governance della sostenibilità sulle performance aziendali, finanziarie e non finanziarie.
- ▶ Si è pensato di rappresentare come **cambiano rispetto alla media le performance** delle aziende che hanno inserito uno o più **meccanismi di governance della sostenibilità**, segnalando le aziende più o meno performanti.
- ▶ Data la composizione degli indici azionari presi in esame, le performance sono riportate in modo **industry-adjusted**, in modo da rendere **irrilevanti** eventuali effetti del **settore di appartenenza** sulle performance aziendali.
- ▶ La generalizzabilità di questi risultati va dunque presa con riserva, in attesa di uno studio più approfondito

La governance di sostenibilità e le performance finanziarie (ROA)

FORMA	Italy	S&P1200	S&P500	ANGLO-SAXON	ASIA	EUROPE
Comitato	+	+	++	-	---	+
Remunerazione	+	≈	≈	+	---	+
Competenze	-	≈	++	-	---	+
Stakeholder Engagement	+	+	+	+	---	+
Comitato + Remunerazione	+	-	-	++	---	≈
Comitato + Competenze	-	+	++	-	---	+
Remunerazione + Competenze	-	+	≈	+	---	+
Forma integrata	-	-	-	++	---	≈

Legenda

- Performance eccezionalmente più basse (<100%)
- Performance significativamente più basse (tra -51% e -100%)
- Performance discretamente più basse (tra -11% e -50%)
- ≈ Performance lievemente più basse (tra -2% e -10%)
- = Pari Performance (tra -1% e 1%)
- ≈ Performance lievemente più alte (tra +2% e +10%)
- +
- ++ Performance discretamente più alte (tra +11% e +50%)
- +++ Performance significativamente più alte (tra +51% e +100%)
- +++ Performance eccezionalmente più alte (>100%)

La governance di sostenibilità e le performance finanziarie (ROA)

ITALIA

- ▶ La presenza di un Comitato Sostenibilità e di una policy sulla remunerazione legata a KPI ESG è associata a un discreto aumento del ROA.
 - ▶ La sostenibilità riesce a creare valore e a dare i giusti incentivi?
- ▶ La policy sulle competenze è associata invece a un lieve calo del ROA.
 - ▶ È un tema di allineamento con la cultura aziendale o di conoscenza del business?

ESTERO

- ▶ A livello globale il comitato ha un effetto positivo, mentre la remunerazione è ancora poco efficace.
- ▶ Nel contesto anglo-sassone la remunerazione è efficace, anche se poco diffusa.
 - ▶ Nei mercati più efficienti la sostenibilità ha un ottica finanziaria?
- ▶ Nel contesto asiatico la governance porta a risultati negativi
 - ▶ L'investimento in sostenibilità ha bisogno di tempo per dare un ritorno economico?

La governance di sostenibilità e le performance socio-ambientali (ESG Score)

FORMA	Italy	S&P1200	S&P500	ANGLO-SAXON	ASIA	EUROPE
Comitato	=	+++	++	+++	≈	+
Remunerazione	+	+++	+++	+++	+++	+
Competenze	+	++	=	+++	+	+
Stakeholder Engagement	=	+++	+++	+++	+	+
Comitato + Remunerazione	+	+++	+++	+++	+++	+
Comitato + Competenze	+	+++	++	+++	+	+
Remunerazione + Competenze	+	+++	+++	+++	+++	+
Forma integrata	+	+++	+++	+++	+++	+

Legenda

- Performance eccezionalmente più base (<100%)
- Performance significativamente più basse (tra -51% e -100%)
- Performance discretamente più basse (tra -11% e -50%)
- ≈ Performance lievemente più basse (tra -2% e -10%)
- = Pari Performance (tra -1% e 1%)
- ≈ Performance lievemente più alte (tra +2% e +10%)
- + Performance discretamente più alte (tra +11% e +50%)
- ++ Performance significativamente più alte (tra +51% e +100%)
- +++ Performance eccezionalmente più alte (>100%)

La governance di sostenibilità e le performance ESG (ESG Score)

ITALIA

- ▶ La presenza di più forme di governo della Sostenibilità porta a un discreto miglioramento delle performance ESG
 - ▶ Il miglioramento è solo determinato dal metodo di calcolo che include la G?
- ▶ La presenza di un Comitato Sostenibilità e di una policy sullo Stakeholder engagement non sono legate a migliori performance.
 - ▶ Il comitato è ormai la base dell'integrazione, ma non basta a migliorare le performance

ESTERO

- ▶ A livello globale le forme di governo della Sostenibilità portano a un notevole miglioramento delle performance ESG
 - ▶ Dove l'integrazione è volontaria i meccanismi sono più efficaci?
- ▶ A livello Europeo il miglioramento è meno rilevante
 - ▶ L'isomorfismo non consente di ottenere un vantaggio significativo?

La governance di sostenibilità e le performance ambientali (Environmental Score)

FORMA	Italy	S&P1200	S&P500	ANGLO-SAXON	ASIA	EUROPE
Comitato	=	+++	+	+++	+	+
Remunerazione	+	+++	+	+++	++	≈
Competenze	+	+	=	+++	+	+
Stakeholder Engagement	=	+++	++	+++	+	+
Comitato + Remunerazione	+	+++	++	+++	++	+
Comitato + Competenze	+	+++	+	+++	+	+
Remunerazione + Competenze	+	+++	+	+++	++	+
Forma integrata	+	+++	++	+++	++	+

Legenda

- Performance eccezionalmente più base (<100%)
- Performance significativamente più basse (tra -51% e -100%)
- Performance discretamente più basse (tra -11% e -50%)
- ≈ Performance lievemente più basse (tra -2% e -10%)
- = Pari Performance (tra -1% e 1%)
- ≈ Performance lievemente più alte (tra +2% e +10%)
- + Performance discretamente più alte (tra +11% e +50%)
- ++ Performance significativamente più alte (tra +51% e +100%)
- +++ Performance eccezionalmente più alte (>100%)

La governance di sostenibilità e le performance sociali (Social Score)

FORMA	Italy	S&P1200	S&P500	ANGLO-SAXON	ASIA	EUROPE
Comitato	=	+++	+	+++	+	≈
Remunerazione	+	+++	++	+++	++	+
Competenze	+	+++	=	+++	+	≈
Stakeholder Engagement	=	+++	+++	+++	+	+
Comitato + Remunerazione	+	+++	++	+++	++	+
Comitato + Competenze	+	+++	+	+++	+	+
Remunerazione + Competenze	+	+++	++	+++	++	+
Forma integrata	+	+++	++	+++	++	+

Legenda

- Performance eccezionalmente più base (<100%)
- Performance significativamente più basse (tra -51% e -100%)
- Performance discretamente più basse (tra -11% e -50%)
- ≈ Performance lievemente più basse (tra -2% e -10%)
- = Pari Performance (tra -1% e 1%)
- ≈ Performance lievemente più alte (tra +2% e +10%)
- + Performance discretamente più alte (tra +11% e +50%)
- ++ Performance significativamente più alte (tra +51% e +100%)
- +++ Performance eccezionalmente più alte (>100%)

La governance di sostenibilità e le performance socio-ambientali (Environmental e Social Score)

ITALIA

- ▶ La presenza di più forme di governo della Sostenibilità porta a un discreto miglioramento delle performance ambientali e sociali
 - ▶ La rapida adesione richiede tempo per dare un impulso alle performance?
- ▶ La presenza di un Comitato Sostenibilità e di una policy sullo Stakeholder engagement non sono legate a migliori performance.
 - ▶ Si conferma che la presenza del comitato e del dialogo con gli stakeholder non sono sufficienti a migliorare le performance

ESTERO

- ▶ A livello globale le forme di governo della Sostenibilità portano a un miglioramento significativo delle performance, soprattutto per quelle sociali.
 - ▶ Dove prevale la volontarietà si ottengono migliori performance?
- ▶ A livello Europeo si conferma un miglioramento meno rilevante, con diverso effetto tra performance sociali e ambientali
 - ▶ La remunerazione non ha effetto per le performance ambientali, il comitato e le competenze non hanno effetto su quelle sociali. Perché?

La governance di sostenibilità e le performance: un quadro di sintesi

FORMA	Italy	S&P1200	S&P500	ANGLO-SAXON	ASIA	EUROPA
ROA	≈	=	+	+	---	+
ESG score	+	+++	++	+++	++	+
ENV score	+	+++	+	+++	++	+
SOC score	+	+++	+	+++	+	+

Legenda

- Performance eccezionalmente più basse (<100%)
- Performance significativamente più basse (tra -51% e -100%)
- Performance discretamente più basse (tra -11% e -50%)
- ≈ Performance lievemente più basse (tra -2% e -10%)
- = Pari Performance (tra -1% e 1%)
- ≈ Performance lievemente più alte (tra +2% e +10%)
- +
- ++ Performance discretamente più alte (tra +11% e +50%)
- +++ Performance significativamente più alte (tra +51% e +100%)
- +++ Performance eccezionalmente più alte (>100%)

La governance di sostenibilità e le performance

ITALIA

- ▶ La presenza di forme di governo della Sostenibilità porta a un discreto miglioramento delle performance ambientali e sociali
 - ▶ L'implementazione di meccanismi formali porta ha effetti sostanziali sulle performance socio-ambientali
- ▶ La governance della sostenibilità non ha un effetto significativo sulle performance economiche delle aziende.
 - ▶ **Manca ancora una visione strategica in tema di sostenibilità?**

ESTERO

- ▶ A livello globale le forme di governo della Sostenibilità portano a un miglioramento significativo delle performance socio-ambientali, soprattutto dove le aziende sono libere di scegliere cosa fare.
 - ▶ **Nei mercati più sviluppati e trasparenti le aziende orientate alla sostenibilità ottengono risultati misurabili**
- ▶ L'effetto sulle performance economiche è neutro a libello globale e negativo in Asia.
 - ▶ **La moltitudine di approcci e tentativi non è utile. Serve uno standard?**

Agenda

- ▶ La storia dell'Osservatorio
- ▶ Le forme di governo della sostenibilità
- ▶ La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici
- ▶ Le competenze di sostenibilità in C.d.A.
- ▶ Un quadro globale della governance della sostenibilità
- ▶ **Risultati e implicazioni per i professionisti della sostenibilità**
- ▶ Q&A & Instant Survey

I risultati in sintesi

1 | Nelle aziende FTSE-MIB prosegue l'**istituzionalizzazione dei comitati** endo-consiliari di sostenibilità (92,5% FTSE-MIB), e aumentano quelli dedicati esclusivamente alla sostenibilità (ormai quasi la metà)

I comitati con più deleghe abbinano la sostenibilità al tema **rischi**.
Si rischia di perdere opportunità di crescita?

2

3 | In Italia cresce il numero di aziende che legano la **remunerazione** variabile dei vertici a **KPI ESG** (87,5%) ma il **peso** medio è ancora **inferiore** alla soglia psicologica del 20% sul breve termine (23% LTI).

Non esiste uno **standard** dei KPI ESG da utilizzare, ma **DE&I**,
HSE e Emissioni sono comuni in tutta Europa

4

5 | Le competenze di sostenibilità presenti in molti CdA (85% FTSE-MIB), ma in un numero limitato di esponenti (meno di 1 su 6)

Manca uno standard per le competenze. Quelle **industry-specific** superano quelle trasversali. Si può perdere di vista la **big picture**?

6

I risultati in sintesi

7 L'istituzionalizzazione dei comitati riguarda anche la **Francia** (92,5%), dove crescono i comitati dedicati alla sostenibilità, e la remunerazione riguarda tutte le aziende quotate (100%), con pesi simili all'Italia. Anche le competenze sono presenti in tutte le aziende (in media 1 su 5)

Nel **Regno Unito** si registra una diminuzione dei comitati (58,9%), ma cresce il numero di aziende che integrano KPI di sostenibilità nella remunerazione (76,8%) e che hanno competenze di sostenibilità (80%).
Il nodo decisionale è altrove? Il C.d.A. ha un ruolo di controllo?

8

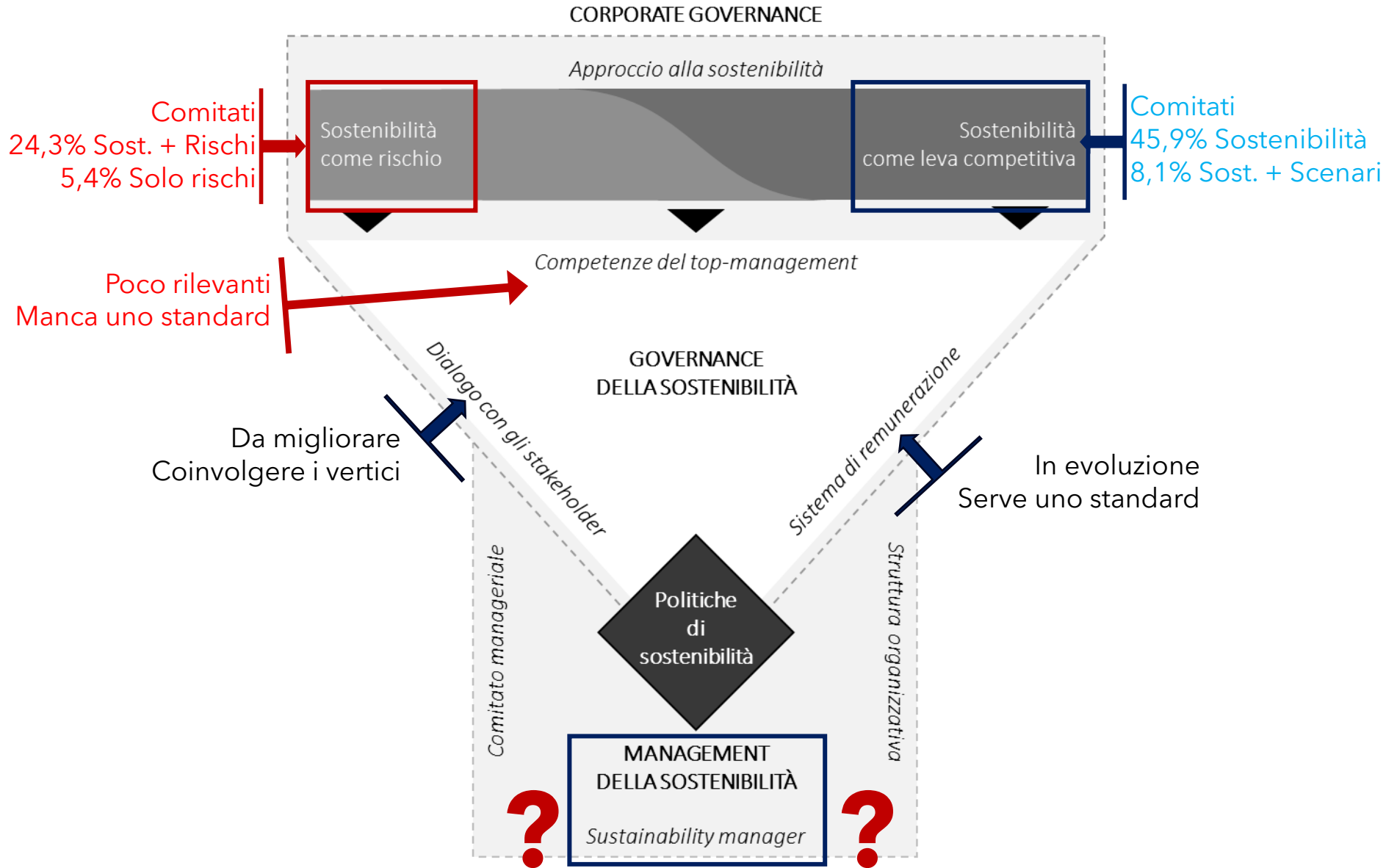
9 Negli **USA** sono scarsamente diffusi sia i comitati (11%) sia la remunerazione legata a KPI ESG (14%), mentre le competenze sono leggermente più diffuse (35%). La sostenibilità non è un tema di governance per le aziende tech?

La Governance della sostenibilità migliora le **performance socio-ambientali**, ma **non** aiuta la **competitività** delle aziende in termini di ROA. Manca una visione strategica o è un *must-have*?

10

11 La governance della sostenibilità ha un effetto significativo sulle **performance socio-ambientali** nei contesti dove le imprese scelgono volontariamente di integrarla. La regolamentazione limita l'efficacia?

Il Modello di riferimento: alcuni spunti



La implicazioni per i professionisti della sostenibilità

- ▶ La presenza di forme di governo della Sostenibilità non è di per sé sufficiente a migliorare le performance economiche, ambientali e sociali
 - ▶ I professionisti della sostenibilità devono riempire di contenuto i meccanismi formali e favorire il collegamento con il business
 - ▶ I professionisti della sostenibilità possono contribuire a selezionare KPI misurabili, con un alto impatto e legati al business

- ▶ La transizione sostenibile richiede un ampio ventaglio di competenze, finora in molti casi assenti o poco diffuse.
 - ▶ I professionisti della sostenibilità possono colmare eventuali gap di competenze attraverso l'induction, armonizzare competenze diverse tra loro valorizzandone i legami con il business.
 - ▶ I professionisti della sostenibilità possono contribuire a raccogliere e interpretare le istanze degli stakeholder in modo efficiente

La implicazioni per i professionisti della sostenibilità

I professionisti possono interpretare efficacemente questi ruoli in base al livello di interazione con i vertici e le altre funzioni

→ **PARTE II Osservatorio: Interviste → Autunno 2023**

Esistono già best practices che potrebbero essere riadattate su modelli di business e settori diversi

→ **PARTE III Osservatorio: Casi studio → Primavera 2024**

**2° "G4S" - Governance for
Sustainability Forum**

Autunno 2023

Agenda

- ▶ La storia dell'Osservatorio
- ▶ Le forme di governo della sostenibilità
- ▶ La sostenibilità negli schemi di remunerazione dei vertici
- ▶ Le competenze di sostenibilità in C.d.A.
- ▶ Un quadro globale della governance della sostenibilità
- ▶ Quali implicazioni per i professionisti della sostenibilità?
- ▶ **Q&A & Instant Survey**



**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE**

Matteo Pedrini, Marco Minciullo, Maria Cristina Zaccone