



2019

# Sostenibilità ed Enterprise Risk Management (ERM)

*Documento realizzato da CSR  
Manager Network in  
collaborazione con*



*Executive Summary*



# Indice

<b>1. PREFAZIONE: PERCHÉ UN GRUPPO DI LAVORO SU SOSTENIBILITÀ ED ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) .....</b>	<b>4</b>
✘ Le attività del CSR Manager Network .....	5
✘ Le imprese partecipanti .....	5
✘ Acea .....	6
✘ SCS Consulting.....	6
<b>2. IL PERCORSO DELLA SOSTENIBILITA' E DEI RISCHI ESG.....</b>	<b>7</b>
✘ Perché parlare di sostenibilità e di ERM .....	7
✘ L'evoluzione della normativa nel contesto nazionale ed internazionale: una cronistoria .....	7
<b>3. IL PERCORSO SVOLTO.....</b>	<b>10</b>
✘ La metodologia generale .....	10
<b>4. LE 10 LINEE GUIDA IN MATERIA DI RISCHI E TEMI ESG .....</b>	<b>11</b>
<b>5. RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>24</b>

## Glossario

<b>CSR</b>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
<b>GdL</b>	<i>Gruppo di lavoro</i>
<b>ERM</b>	<i>Enterprise Risk Management</i>
<b>ESG</b>	<i>Environmental Social and Governance</i>
<b>COP21</b>	<i>Conferenza sul clima di Parigi</i>
<b>HLEG</b>	<i>High Level Group Expert Group</i>
<b>FSB</b>	<i>Financial Stability Board</i>
<b>EIOPA</b>	<i>European Insurance and Occupational Pensions Authority</i>
<b>ESMA</b>	<i>European Securities and Markets Authority</i>
<b>EBA</b>	<i>European Banking Authority</i>
<b>TCFD</b>	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>
<b>COSO</b>	<i>Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission</i>
<b>WBCSD</b>	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
<b>EBA</b>	<i>European Banking Authority</i>
<b>SREP</b>	<i>Supervisory Review and Evaluation Process</i>
<b>DNF</b>	<i>Dichiarazione Non Finanziaria</i>
<b>FTSE MIB</b>	<i>Financial Times Stock Exchange Milano Indice di Borsa</i>
<b>ALTIS</b>	<i>Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore</i>
<b>CdA</b>	<i>Consiglio di Amministrazione</i>
<b>GRI</b>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<b>IIRC</b>	<i>International Integrated Reporting Committee</i>
<b>MdS</b>	<i>Modello di Controllo della Sostenibilità</i>

# 1. PREFAZIONE: PERCHÉ UN GRUPPO DI LAVORO SU SOSTENIBILITÀ ED ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)



L'attuale contesto macroeconomico sta evidenziando una crescente attenzione in materia di gestione dei rischi, soprattutto con riferimento ai rischi di "natura non finanziaria" o rischi "ESG". Secondo il *Global Risks Report*<sup>1</sup>, elaborato dal *World Economic Forum*, negli ultimi dieci anni la natura dei rischi si è profondamente trasformata, evolvendo dall'ambito economico-finanziario verso *trend-topic* legati all'ambiente, in particolare ai cambiamenti climatici, e alla dimensione sociale. (cfr. figura 1).



Figura 1: Il panorama dei rischi 2020 (World Economic Forum).

Gli enti di interesse pubblico, le istituzioni e le aziende, anche a seguito dell'emanazione del **D. Lgs. 254/2016** e alle evoluzioni del **Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana**, sono chiamati, più di prima, a confrontarsi sulle modalità con cui le imprese si stanno strutturando a livello **Governance** e si stanno preparando all'evoluzione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

**È apparso pertanto strategico attivare un gruppo di lavoro volto a stimolare un confronto strutturato tra esperti di "sostenibilità" e di "gestione dei rischi", al fine di identificare un approccio olistico alla gestione dei rischi, subiti e generati, dall'attività di impresa.**

<sup>1</sup> The Global Risks Report 2020 "[clicca qui per maggiori dettagli](#)"

## Le attività del CSR Manager Network

Il **CSR Manager Network Italia** in qualità di centro di promozione e sperimentazione della sostenibilità costituisce un laboratorio per lo sviluppo delle competenze in cui i **CSR Manager** delle aziende aderenti illustrano le proprie esperienze confrontandosi con *best practices* italiane ed estere.

Annualmente, il CSR Manager Network attiva alcuni Gruppi di Lavoro su temi di interesse/attualità legati alla professione e scelti dagli associati.

Nel 2019, il CSR Manager Network ha costituito tre Gruppi di Lavoro, tra cui uno su **Sostenibilità ed ERM**, volto ad attivare un confronto sulla gestione dei rischi ESG, con l'obiettivo di analizzare il contesto, comprendendo lo stato dell'arte sul tema, raccogliere utili spunti di riflessione e definire delle linee guida "metodologiche", a supporto delle imprese che intendono avviare un percorso implementativo e/o di miglioramento continuo nella gestione dei rischi, anche di natura ambientale e sociale, capitalizzando **molteplici esperienze e livelli di maturità delle imprese**, di diverse dimensione, **appartenenti a differenti settori**.

## Le imprese partecipanti

Di seguito vengono riportate le **aziende partecipanti** che hanno preso parte al Gruppo di Lavoro.

Acea e SCS Consulting, in qualità di **team leader**, ne hanno coordinato i lavori. (cfr. figura 1):



Figura 2: Aziende partecipanti al Gruppo di lavoro.



## Acea

Acea è una delle principali multiutility italiane operativa nei servizi pubblici, principalmente in Lazio, Campania, Toscana, Umbria. In particolare, è leader nel settore idrico e tra i primi operatori nel settore della distribuzione elettrica, dell'energia e dell'ambiente (valorizzazione energetica, compostaggio e servizi a valore aggiunto).

È una società fortemente radicata sul territorio che, consapevole del valore delle risorse gestite e dei rilevanti impatti prodotti a livello economico, sociale e ambientale, mette business, competenze e passione al servizio dei cittadini e di tutte le parti interessate

La pianificazione strategica di Acea considera sia la dimensione industriale sia gli aspetti di sostenibilità, con l'obiettivo di far crescere l'azienda in maniera sostenibile, puntando alla creazione di valore condiviso a vantaggio del territorio e degli stakeholder.



## SCS Consulting

SCS Consulting nasce nel 2001, con l'obiettivo di diventare un centro di eccellenza nella consulenza strategica ed organizzativa, grazie a un team di persone provenienti dalle migliori società di consulenza, formazione, università e business school.

La mission aziendale è orientata a supportare imprese e territori offrendo servizi e soluzioni per la creazione di valore e la realizzazione di una crescita sostenibile. I Consulenti di SCS aiutano le imprese a condurre in modo più profittevole il proprio business anche ripartendo dalla centralità del Cliente incrementando il valore del capitale umano attraverso un processo di sviluppo sostenibile (cfr. figura 3).



Figura 3: Matrice delle competenze di SCS Consulting.

## 2. IL PERCORSO DELLA SOSTENIBILITA' E DEI RISCHI ESG



### Perché parlare di sostenibilità e di ERM

La sempre crescente attenzione in materia di gestione dei rischi di azienda, non solo di natura economico-finanziaria, si è concretizzata sia in ambito legislativo (D.Lgs. 254/2016 e ss.mm.ii.) che autoregolamentare (Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, Sistemi di Gestione secondo la nuova *High Level Structure*, *COSO ERM 2017*, *Enterprise Risk Management - Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks – COSO, WBCSD 2018, ...*).

Le imprese, come confermato da una evidente convergenza nei più recenti indirizzi europei (es: Action Plan UE per finanziare la crescita sostenibile, Green Deal, ...), sono chiamate a confrontarsi sempre di più su queste nuove sfide: un approccio integrato al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, anche per il ruolo che gli organi di gestione e di vigilanza sono chiamati ad assumere.

### L'evoluzione della normativa nel contesto nazionale ed internazionale: una cronistoria

Dall'inizio degli anni 2000 ad oggi vi è stata un'**evoluzione costante e sempre più frequente** del quadro regolamentare e normativo, nazionale ed internazionale, in materia di informazioni di carattere non finanziario. Con riferimento a tale arco temporale, si può affermare che il 2014 e il 2015 sono stati gli "anni di svolta", rispettivamente a seguito dell'emanazione della **Direttiva 2014/95/UE** in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e della costituzione del programma d'azione dell'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, con l'identificazione di **17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDG)**, e della **conferenza sul clima di Parigi** (COP21) che ha portato all'accordo di limitare il riscaldamento globale al di sotto di 2°C.

Per quanto riguarda la **Direttiva 2014/95/UE**, avente ad oggetto la comunicazione di **informazioni di carattere non finanziario** da parte delle imprese di grandi dimensioni, ogni stato europeo ha dovuto recepirla entro il 2016, vista l'esigenza della comunità economica internazionale di **rendicontare e gestire i temi ESG**. Le aziende italiane di grandi dimensioni sono state obbligate a **rendere pubbliche alcune informazioni** sulle politiche adottate e i risultati ottenuti in materia ambientale e sociale, nonché quelle attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione e alla gestione dei rischi ESG, con l'entrata in vigore del **D. Lgs. 254/2016**.

Per quanto riguarda invece **l'Agenda 2030 e la conferenza sul clima di Parigi del 2015**, specificatamente in materia ambientale e di *climate change*, vi sono state diverse evoluzioni negli anni a seguire. Nel 2016 la Commissione Europea ha costituito l'High Level Expert Group sulla Finanza Sostenibile (HLEG)<sup>2</sup>, per lo sviluppo di una **strategia comune** in materia, volto a supportare la Commissione stessa nello sviluppo di: una **tassonomia europea** sulle attività sostenibili dal punto di vista ambientale, uno standard europeo sui **green bond**, delle linee guida per migliorare la **rendicontazione** delle imprese su questioni *climate-related* ed una metodologia di **climate benchmark** europeo. Successivamente, nel giugno 2017, la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) istituita dal Financial Stability Board (FSB), ha ultimato le raccomandazioni volontarie per la

---

<sup>2</sup> Final report of the High-Level Expert Group on Sustainable Finance ["Clicca qui per maggiori dettagli"](#)

diffusione di informazioni sui **rischi finanziari, fisici e di transizione, legati al clima**, che riguardano sia il settore industriale che il settore finanziario.

A marzo 2018 la Commissione Europea ha valorizzato i lavori dell'High Level Expert Group sulla Finanza Sostenibile (HLEG) attraverso l'**Action Plan per Finanziare la Crescita Sostenibile articolato in 10 punti** (cfr. figura 4).



Figura 4: L'Action Plan per Finanziare la Crescita Sostenibile della Commissione Europea.

In particolare, le misure previste dall'Action Plan orienteranno i processi di gestione volti a integrare gli elementi ESG nel business, con conseguenti possibili impatti anche sulle normative di vigilanza nazionale del mondo bancario e assicurativo. Ad esempio, il **Regolamento IVASS 38/2018** chiede alle imprese assicurative che **i rischi di natura ambientale e sociale siano identificati, valutati e gestiti dal sistema di governo societario**, al fine di prevedere l'adeguata attenzione del CdA rispetto alle tematiche di sostenibilità e di **Governance responsabile**. L'obiettivo è quello di garantire una chiara assegnazione e ripartizione dei compiti e delle responsabilità affinché **l'organo amministrativo acquisisca piena coscienza e consapevolezza dei rischi ambientali e sociali generati e subiti**.

Inoltre, a luglio 2018 la Commissione Europea ha richiesto all'European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) e all'European Security and Market Authority (ESMA) di fornire consulenza tecnica sull'introduzione di atti delegati, o sulla modifica di quelli esistenti, relativi alla *Insurance Distribution Directive* e

alla *Solvency II*, per quanto riguarda **l'integrazione di rischi e fattori ESG nelle decisioni di investimento o nei processi di consulenza** nell'ambito delle funzioni nei confronti di assicurati, clienti e/o beneficiari.

Sempre a luglio 2018<sup>3</sup> sono uscite nuove raccomandazioni, per via della revisione del **Codice di Autodisciplina** emanato da Borsa Italiana, in cui si invitano le società quotate ad esplicitare la diversità, anche di genere, nella composizione degli organi societari.

Infine, nel corso del 2019, la Commissione Europea ha **revisionato le Linee Guida non vincolanti della Direttiva 2014/95/UE sulla rendicontazione di informazioni non finanziarie**. Le nuove linee guida (Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: Integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima) integrano le raccomandazioni della TCFD e forniscono alle imprese orientamenti coerenti con la direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. La comunicazione fornisce alle aziende raccomandazioni pratiche su come rendicontare efficacemente l'impatto che le loro attività hanno sul clima e l'impatto dei cambiamenti climatici sulle loro attività.

Con riferimento al settore bancario, a dicembre, è stato pubblicato l'“**EBA Action Plan On Sustainable Finance**”. Il Piano d'Azione sulla finanza sostenibile si concentra su quattro ambiti: 1) Gestione dei rischi; 2) Introduzione di metriche per la *disclosure*; 3) Integrazione dei rischi ambientali e climatici negli stress test; 4) Analisi sulla possibilità di alleggerire i requisiti prudenziali per gli asset sostenibili.

Per quanto riguarda invece gli strumenti per la gestione dei rischi ESG, ad ottobre 2018, il COSO e il WBCSD hanno sviluppato una guida, “**Guidance for Applying Enterprise Risk Management (ERM) to ESG-related Risks**”<sup>4</sup>, per supportare le organizzazioni al fine di consentire una maggiore **comprensione e gestione dei rischi ESG** in modo che si verifichi un'integrazione nelle strategie di tutti i livelli aziendali e quindi, favorire al raggiungimento delle **performance di business**.

La guida ha lo scopo di rappresentare i rischi e le opportunità ESG alle aziende con un **focus più chiaro**, tramite l'utilizzo di una metodologia che si sviluppa lungo i cinque componenti principali (cfr. figura 5).



Figura 5: I componenti principali del *Guidance for Applying Enterprise Risk Management (ERM) to ESG-related Risks*.

<sup>3</sup> Lunedì 9 dicembre 2019 il Comitato per la Corporate Governance ha definito i contenuti del nuovo Codice di Corporate Governance (che verrà approvato nella sua versione finale entro la fine di gennaio 2020 per poi essere applicato dalle società quotate a partire dal 2021). L'obiettivo del nuovo Codice è quello di orientare le società nell'adozione di strategie sempre più orientate alla sostenibilità: compito prioritario del CdA è di perseguire il “successo sostenibile” della società, dove la creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti è perseguita tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder.

<sup>4</sup> *Guidance for Applying Enterprise Risk Management (ERM) to ESG-related Risks* - [“clicca qui per maggiori dettagli”](#)

### 3. IL PERCORSO SVOLTO



#### La metodologia generale

Il lavoro è stato realizzato in due fasi.

La **prima fase** ha avuto come obiettivo la condivisione e l'analisi delle esperienze di integrazione della sostenibilità in ambito ERM, sia in termini di *best practice* internazionali sia di iniziative già maturate in seno alle società aderenti al GdL (cfr. figura 6).

A tal fine è stata predisposta una Survey on line ad hoc, grazie alla quale le aziende partecipanti al GdL hanno potuto condividere i propri modelli aziendali con riferimento ai seguenti ambiti:

- Governance;
- Materialità e rischi;
- Processo di gestione rischi ESG.

Parallelamente all'indagine, sono state analizzate le **DNF 2018**, redatte ai sensi del D.Lgs. 254/2016, e i documenti societari prodotti dalle aziende componenti il FTSE MIB e dalle aziende appartenenti del GdL.

FTSE MIB *		GdL
A2A	LEONARDO	
AMPLIFON	MEDIOBANCA	
ATLANTIA	MONCLER	
AZIMUT HOLDING	PIRELLI & C	
BANCA GENERALI SPA	POSTE ITALIANE	ACEA
BANCO BPM	PRYSMIAN	ALPERIA
<b>BPER BANCA S.P.A.</b>	RECORDATI INDUSTRIA CHIMICA E FARM.	BNL BNP PARIBAS
BREMBO	SAIPEM	ERG
BUZZI UNICEM	SALVATORE FERRAGAMO	REALE
CAMPARI-MILANO	SNAM	SARA
DIASORIN INDUSTRIAL	<b>TIM</b>	SEA
ENEL	TERNA	SOL
ENI	UNICREDIT	...
GENERALI	<b>UBI</b>	
<b>INTESA SANPAOLO</b>	<b>UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO</b>	
ITALGAS		

\* Escluse le aziende la cui DNF è predisposta da Capogruppo. Qualora la Capogruppo è estera è stata esclusa dall'analisi

Figura 6: Le aziende coinvolte nel progetto Sostenibilità ed Enterprise Risk Management.

I dati e le informazioni emersi dalla *Survey*, dalle DNF e da altri documenti di interesse (Relazione sulla Remunerazione e Relazione di Corporate Governance) sono stati analizzati in maniera congiunta ed elaborati in un report finale. Le principali evidenze dell'analisi sono state illustrate **in due occasioni**: l'incontro intermedio del GdL, svoltosi a settembre presso la sede di ALTIS, che ha inoltre ospitato tre testimonianze di esperti sul tema e il "Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale" che si è tenuto ad ottobre presso l'Università Bocconi.

La **seconda fase** è stata volta a **elaborare delle Linee Guida di natura operativa**, per la concreta applicazione, anche in termini di metodologie e strumenti, della gestione dei rischi connessi ai temi ESG.

## 4. LE 10 LINEE GUIDA IN MATERIA DI RISCHI E TEMI ESG



Le ricerche condotte e la condivisione delle testimonianze aziendali hanno permesso di individuare prevalentemente tre livelli di "maturità" raggiunti dalle aziende (cfr. figura 7):

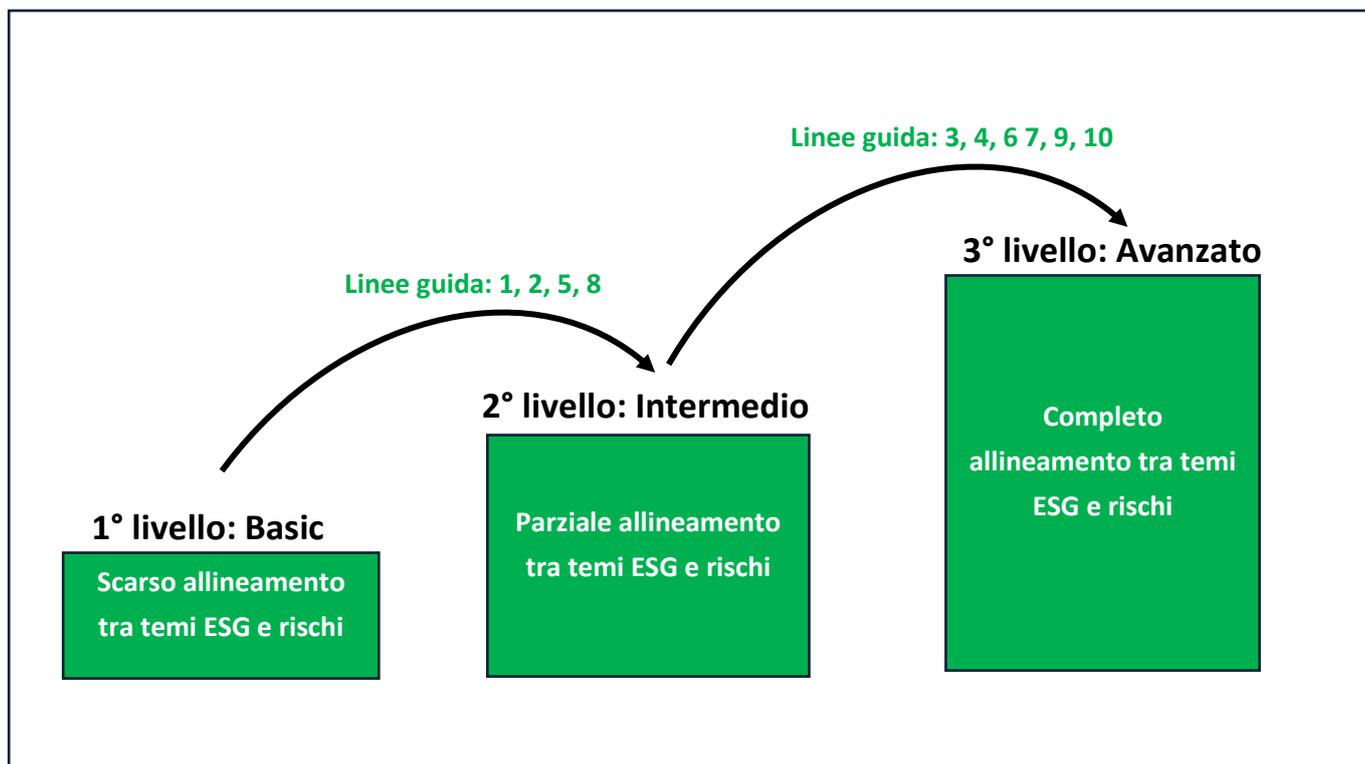


Figura 7: I tre livelli di maturità e le rispettive linee guida sviluppate dal GdL.

A partire da questi tre livelli di maturità sono state definite dieci linee guida su rischi e temi ESG funzionali a favorire la progressione dal livello basic a quello più avanzato, agevolando così il processo di miglioramento costante e continuo nel tempo delle aziende.

Le dieci linee guida, di seguito illustrate, sono frutto del confronto tra i partecipanti del GdL e rappresentano le principali leve da attivare per evolvere verso livelli di maturità maggiori.

Considerando che l'analisi dei rischi e dei temi ESG non può prescindere da un approfondimento che includa la dimensione della Governance, della strategia di medio-lungo periodo e gli esiti dell'analisi di materialità, le linee guida sono articolate in tre macro-ambiti:

- A. Governance;
- B. Materialità e rischi;
- C. Processo di gestione dei rischi ESG

## A. GOVERNANCE: IL RUOLO DEGLI ORGANI E DEI COMITATI



**Linea guida 1: realizzare percorsi volti a favorire la cultura dei rischi collegati al contesto di sostenibilità, a partire da *induction* al CdA e al *Top Management***

Durante le attività di condivisione delle esperienze in seno al GdL, è stata discussa l'importanza di intraprendere percorsi di *induction* e formazione rivolti al CdA e ai vertici aziendali, funzionali a generare una "reazione a cascata" entro l'organizzazione, a partire dalle principali funzioni di *business*. È infatti evidente che la cultura dei rischi ESG risulta efficacemente integrata nelle funzioni di *business* quando il CdA e/o il *Top Management* prendono coscienza dell'importanza di tale opportunità per definire e attuare le strategie aziendali.

Con riferimento al CdA, le ricerche di ALTIS proposte nell'ambito del terzo rapporto "C.d.A. e politiche di sostenibilità", mostrano che, in oltre il 75% delle aziende, il *CSR Manager* interagisce periodicamente con il CdA in materia di rischi ESG. Sebbene la percentuale risulti alta, la tabella seguente (cfr. figura 8) – che rappresenta la frequenza di interazione tra CdA e *CSR Manager* articolata per tipologia di attività - evidenzia un'elevata interazione principalmente per l'analisi di materialità e le strategie di sostenibilità. **L'incremento delle interazioni tra CdA e *CSR Manager*, nell'ambito dell'esame/valutazione dei rischi connessi alla sostenibilità, rappresenta pertanto una sfida ancora aperta per il futuro.**

Attività	Frequenza interazione del CSR Manager con il C.d.A.					
	Frequenza/mesi →	Mai	12	6	3	2
1. Esame/approvazione di politiche e linee guida	13,7%	72,7%	9,1%	4,5%	-	-
2. Esame/approvazione di piano e obiettivi di Sostenibilità	22,9%	63,6%	4,5%	4,5%	4,5%	-
3. Esame/approvazione regole e procedure aziendali su temi di Sostenibilità	27,3%	50,0%	4,5%	13,7%	4,5%	-
4. Esame/approvazione indirizzi per le iniziative filantropiche	50%	27,3%	4,5%	13,6%	4,5%	-
5. Esame/approvazione matrice di materialità	9,2%	77,3%	4,5%	4,5%	-	4,5%
6. Esame/valutazione dei rischi connessi con la Sostenibilità	22,8%	40,9%	13,6%	22,7%	-	-
7. Monitoraggio dell'attuazione delle politiche di Sostenibilità	22,7%	59,1%	9,1%	9,1%	-	-
8. Monitoraggio posizionamento sulla Sostenibilità nei mercati finanziari	40,9%	40,9%	9,1%	9,1%	-	-
9. Monitoraggio relazioni con gli stakeholders	45,5%	36,4%	4,5%	13,6%	-	-
10. Formulazione pareri su temi di Sostenibilità, su richiesta	31,8%	45,5%	9,1%	13,6%	-	-

Figura 8: Frequenza di interazione del CSR Manager con il CdA durante la realizzazione di diverse attività (ALTIS).

La Survey ad hoc (cfr. figura 9) ha reso possibile la raccolta di esperienze aziendali in materia di *induction* sui temi ESG:

**I RISULTATI EMERSI DALLA SURVEY**



*“Nel 2018 sono stati effettuati degli incontri rivolti agli organi che si occupano dell’analisi dei rischi ESG aventi come obiettivo quello di mantenere il personale formato sulle tematiche riguardanti il Carbon Disclosure Project, Rilievo strategico sostenibilità e Integrated Governance index, sono programmate per il futuro attività riguardanti Diversity, Standard Ethichs e Analisi di materialità”.*



*“Durante l’anno le induction hanno visto partecipare il CdA e il Comitato di Sostenibilità, le tematiche affrontate sono state quelle della sostenibilità della società. In programma ci sono nuovi percorsi aventi ad oggetto il funzionamento del Modello di Governo, ruolo e metodologie del Gruppo per il raggiungimento degli SDGs, ruolo del CdA nello sviluppo della DNF”.*



*“Le tematiche principalmente affrontate sono state quelle della Sostenibilità e del presidio dei rischi ESG, il focus specifico era rivolto verso i rischi climatici. I soggetti partecipanti a queste induction sono il CdA e i Comitati consiliari interessati”.*

Figura 9: I risultati della Survey sulle esperienze di induction sui temi ESG realizzate dalle aziende.



**Linea guida 2: identificare meccanismi di governo della sostenibilità volti a favorire una lettura integrata del contesto**

Le aziende che hanno preso parte al GdL hanno evidenziato come la presenza di meccanismi di coordinamento e integrazione delle attività tra la Funzione Sostenibilità, le Funzioni di controllo e di business sia fondamentale per affrontare efficacemente il tema rischi ESG. In particolare, il Comitato di Sostenibilità rappresenta il “luogo” ideale per integrare tali connessioni e il “mezzo” per abbattere i silos aziendali.

La ricerca ALTIS ha confermato come l’integrazione degli aspetti sociali e ambientali nella *corporate governance* delle aziende italiane sia in continua evoluzione. Emerge, infatti, l’incremento delle aziende che attribuiscono le responsabilità sociali e ambientali collegialmente al CdA o a un Comitato in seno allo stesso, sia attribuendo i temi della sostenibilità a un Comitato esistente sia costituendone uno dedicato esclusivamente agli aspetti sociali e ambientali (cfr. figura 10).

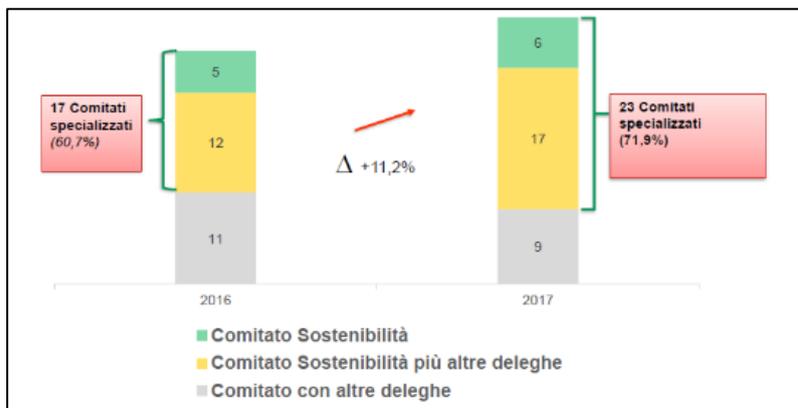


Figura 10: I comitati specializzati in tematiche di sostenibilità (ALTIS).

Dall'analisi delle DNF 2018 e delle relazioni di *Corporate Governance* 2018 si riscontra, inoltre, come la maggioranza delle imprese del campione attribuisca ad un Comitato endo-consiliare non solo l'approvazione dell'analisi di materialità, propedeutica alla Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del Decreto, ma soprattutto la promozione della strategia di sostenibilità dell'azienda i.

In alcuni settori i Comitati che si occupano di sostenibilità iniziano a interessarsi di altri compiti (cfr. figura 11), non strettamente connesse alle attività propedeutiche al D. Lgs. 254/2016, quali la diffusione di una cultura di sostenibilità e la supervisione dell'identificazione e gestione dei rischi ESG.

### I RISULTATI EMERSI DALL'ANALISI DELLE DNF 2018

COMPITI DI SOSTENIBILITA'	Finanza	Utilities	Retail & Industry
Esamina preventivamente la Dichiarazione Non Finanziaria			
Approva/Valida la analisi di materialità			
Redatta la politica di sostenibilità			
Supervisiona le relazioni con gli stakeholder			
Promuovere la definizione di strategie e obiettivi di sostenibilità			
Approva un sistema di incentivi ESG			
Aggiorna periodicamente il codice etico			
Supervisiona l'identificazione e la gestione dei rischi ESG			
Diffonde una cultura di sostenibilità			
Promuove una valutazione degli impatti ambientali e sociali			
Supporta la ricerca di università e altri enti in materia di sostenibilità			
Monitora il posizionamento rispetto agli indici di sostenibilità			
Comitato prevalente a cui vengono attribuiti compiti di sostenibilità	CCR (55%)	Comitato di Sostenibilità (86%)	CCR (53%)

Figura 11: I compiti di sostenibilità svolti dal comitato che si occupa delle tematiche di sostenibilità.



### Linea guida 3: prevedere sistemi di remunerazione collegati a KPI ESG

L'approccio suggerito dal GdL in materia di "sistemi di performance management" è basato sulla **necessità di definire sistemi incentivanti che comprendano anche KPI ESG, connessi alle strategie aziendali di lungo periodo, declinati, a cascata, nelle Funzioni di business in specifici obiettivi ESG, a seconda degli ambiti di attività.**

L'indagine ALTIS ha messo in evidenza una crescita nella diffusione dei sistemi di incentivazione legati alla sostenibilità. Infatti, il 40% delle aziende del FTSE-MIB ha legato parte del compenso variabile dei membri del CdA alle performance socio-ambientali. Inoltre, è emerso che oltre i due terzi di queste aziende riportano esplicitamente il peso di queste performance nella relazione sulla remunerazione, in forma quantitativa (cfr. figura 12).

## I RISULTATI EMERSI DALL'ANALISI DELLE DNF 2018

Il peso della sostenibilità sul compenso è molto variabile, si va da un minimo dell'1% ad un massimo del 25%, la media si aggira intorno al 16% con una deviazione standard del 10,48%.



Figura 12: La remunerazione per il CdA collegati a KPI ESG.

Tramite i risultati della Survey è stato possibile raccogliere alcune esperienze circa i sistemi incentivanti ESG (cfr. figura 13):

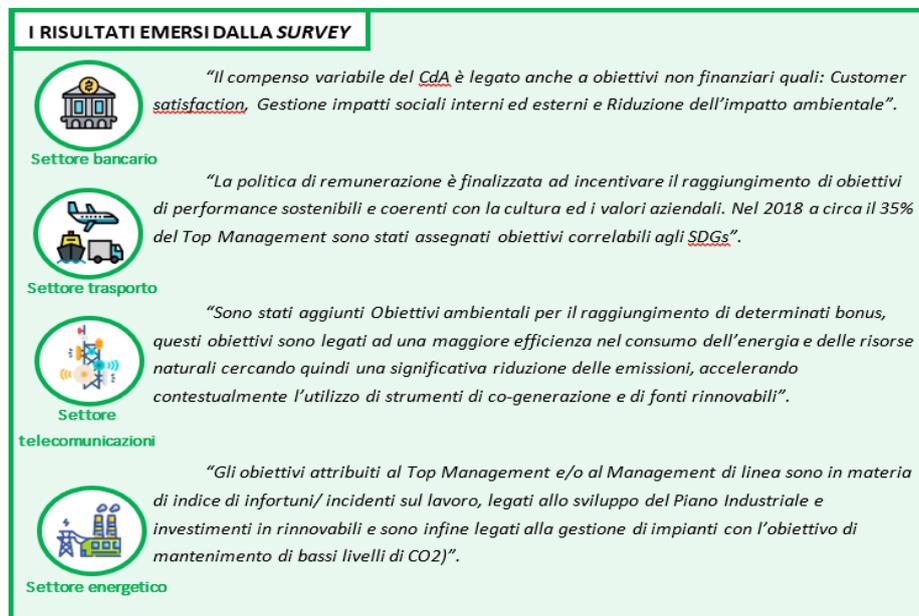


Figura 13: I risultati emersi dalla Survey sulle esperienze in materia di sistemi di incentivazione ESG.



### Linea guida 4: definire un governo dei temi di sostenibilità diffuso all'interno dei Comitati endoconsiliari e delle Funzioni di Business per incidere sui processi decisionali

L’approccio suggerito dal GdL in materia di “Governance di sostenibilità” è basato sulla necessità di considerare la sostenibilità come una competenza trasversale, che interessi sia il livello governance, ossia i Comitati endoconsiliari, sia le Funzioni e i processi di business.

A tal fine, in ogni Comitato endo-consiliare si dovrebbero identificare ruoli e responsabilità afferenti la sostenibilità in modo tale che, mediante tali attribuzioni, il CSR Manager e i direttori delle Funzioni di business possano disporre livelli di interlocuzione adeguati con cui interagire a seconda del tema, generare input verso la

**dimensionale apicale**, recepire indicazioni dai livelli decisionali, creare connessione tra la dimensione strategica e quella operativa, indispensabili **per la creazione di valore aggiunto**.

Tramite i risultati della *Survey* è stato possibile raccogliere alcune esperienze in materia di modelli di “Governance della Sostenibilità” (cfr. figura 14).

## I RISULTATI EMERSI DALLA SURVEY

*Il Gruppo ha definito un modello un Modello di Controllo della Sostenibilità (MdS), articolato in differenti processi, concepito come un percorso iterativo che mira al miglioramento continuo delle performance aziendali in un’ottica di creazione di valore per tutti gli stakeholder.*

*I processi ruotano attorno a una vision di Gruppo e alla sua declinazione in commitment, di natura ambientale, sociale ed economica, e sono tesi al raggiungimento di obiettivi e target di medio-lungo periodo di Gruppo, definiti tenendo in considerazione le aspettative aziendali e quelle degli stakeholder.*

*L’accountable principale dei processi governati dal MdS è il Consiglio di Amministrazione, che è coadiuvato dal Comitato di Sostenibilità. Inoltre, lo stesso MdS prevede il coinvolgimento preventivo del Comitato Audit, Controllo Rischi e Governance prima del passaggio in CdA di ogni output dei processi.*

*I principali processi governati dal MdS sono:*

- *Analizzare il Contesto (output: matrice di materialità);*
- *Definizione della vision (output: vision del Gruppo);*
- *Pianificare (output: Politica di sostenibilità, obiettivi e target di sostenibilità);*
- *Indirizzare e supportare (output: linee guida, strumenti gestionali e formazione e altri strumenti di supporto);*

Figura 14: I risultati della Survey in materia di modelli di Governance di sostenibilità.

## B. MATERIALITÀ E RISCHI: PUNTI DI CONTATTO



### Linea guida 5: mappare i principali rischi generati e subiti ai temi materiali

Molte aziende, sulla base dell'articolo 3 del D. Lgs. 254/2016, nel corso degli anni hanno iniziato ad individuare e descrivere i rischi connessi ai temi *material*, adottando molteplici rappresentazioni (cfr. figura 15), con l'obiettivo di connettere temi materiali, rischi e modalità di gestione ed elementi di carattere strategico (SDGs, Piano di Sostenibilità, ecc.).

Fattori di rischio e di opportunità					L'impatto del rischio sugli stakeholder				
MOBILITÀ SOSTENIBILE					Terna				
Efficientamento dei trasporti e della logistica nelle operazioni giornaliere effettuate dal Gruppo con particolare riferimento al contenimento del rumore e delle emissioni nei centri abitati durante lo svolgimento delle operazioni; sviluppo di infrastrutture per promuovere una nuova mobilità elettrica e sostenibile.									
FATTORI DI RISCHIO PER LA SOSTENIBILITÀ	FATTORI DI OPPORTUNITÀ PER LA SOSTENIBILITÀ	MODALITÀ DI GESTIONE (MA)	AZIONI 2018	AZIONE DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ	TEMA	ESEMPIO DI MANIFESTAZIONE DEL RISCHIO	IMPATTO POTENZIALE SU TERNA	STAKEHOLDER POTENZIALMENTE IMPATTA	IMPATTO POTENZIALE SUGLI STAKEHOLDER
Mancato raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano di Sostenibilità.	Quadro legislativo e normativo, internazionale e nazionale, volto ad orientare le scelte di imprese e cittadini verso un uso maggiormente responsabile delle risorse.	Manutenzione preventiva dei mezzi e contenimento delle emissioni atmosferiche e acustiche dei mezzi aziendali.	Continua il programma di sostituzione degli automezzi aziendali con nuovi veicoli green (euro 6, a metano o elettrico).	<b>DECARBONIZZAZIONE</b> - Mobilità Sostenibile	Qualità, sicurezza e continuità del servizio elettrico	Aumento dei disservizi, inadeguatezza della rete	- Strategico/operativo - Reputazionale - Economico/finanziario	Collettività	Qualità del servizio, economico
Emissioni acustiche	Modifiche culturali nei comportamenti dei consumatori, che tengono sempre più in conto aspetti di sostenibilità ambientale e sociale come criteri di scelta nell'acquisto di beni e servizi.	Sostituzione progressiva dei veicoli obsoleti e maggiormente inquinanti del parco auto aziendale.	Nuove colonnine per la mobilità elettrica verranno installate presso i comuni di Bergamo, Cremona e Rovato.		Rispetto degli obiettivi economico-finanziari	Performance economico-finanziaria sotto le attese	- Strategico/operativo - Economico/finanziario	Azionisti, finanziatori, fornitori, business partner, Dipendenti, Collettività	Economico
Consumi di carburante ed emissioni del parco mezzi.	Definizione nel Piano di Sostenibilità di nuovi obiettivi di sviluppo in tema di mobilità sostenibile coerenti con il Piano Strategico.	Impiego di veicoli alimentati a metano, elettrici, ibridi per i servizi di igiene urbana e pronto intervento.	Eragate 137.000 ricariche, corrispondenti a 5,4 milioni di km percorsi a zero emissioni.		Integrità nella gestione del business	Comportamenti contrari alle norme	- Compliance - Reputazionale - Economico/finanziario	Azionisti Altri stakeholder che subiscono un danno dalla condotta di Terna	- Azionisti: economico - Altri stakeholder: diritti umani, Salute e sicurezza, economico
Raggiungimento degli obiettivi di sviluppo in tema di mobilità sostenibile.		Installazione ed esercizio, presso i centri urbani di riferimento, di impianti di ricarica per i veicoli a trazione elettrica.			Allineamento alle best practice in tema di governance	Governance non ottimale	- Strategico/operativo - Reputazionale	Azionisti, finanziatori, fornitori, business partners, dipendenti	Economico (indiretto)
					Riduzione dei costi del servizio elettrico	Aumento dei costi del servizio (a causa di Terna)	- Reputazionale - Economico/finanziario nel medio termine - Strategico/operativo	Collettività	Economico
				Mitigazione dell'impatto visivo, paesaggistico e acustico	Inadeguata considerazione del contenimento dell'impatto visivo	- Reputazionale	Comunità locali interessate dalla presenza di infrastrutture di Terna	Qualità della vita, benessere	

Figura 15: Esempi di gestione del rischio riscontrando i rischi generati e subiti.

Le sfide che oggi i *CSR Manager* si trovano ad affrontare – evidenziate dal GdL - in materia di mappatura di rischi generati e subiti e di impatti sono molteplici. Dalle evidenze emerse dal lavoro di gruppo è possibile definire tre principali casistiche:

- non esiste una gestione centralizzata dei rischi (ERM non presente);
- esiste una gestione centralizzata dei rischi ma non include i fattori ESG;
- l'*entreprise risk management* è integrato con i fattori ESG.

Anche integrando il sistema ERM con i rischi ESG si è sempre orientati a valutare il rischio subito dall'azienda, collocandolo in una matrice la probabilità/impatto degli eventi di rischio in funzione delle perdite che potenzialmente si subirebbero a livello di conto economico (cfr. figura 16).

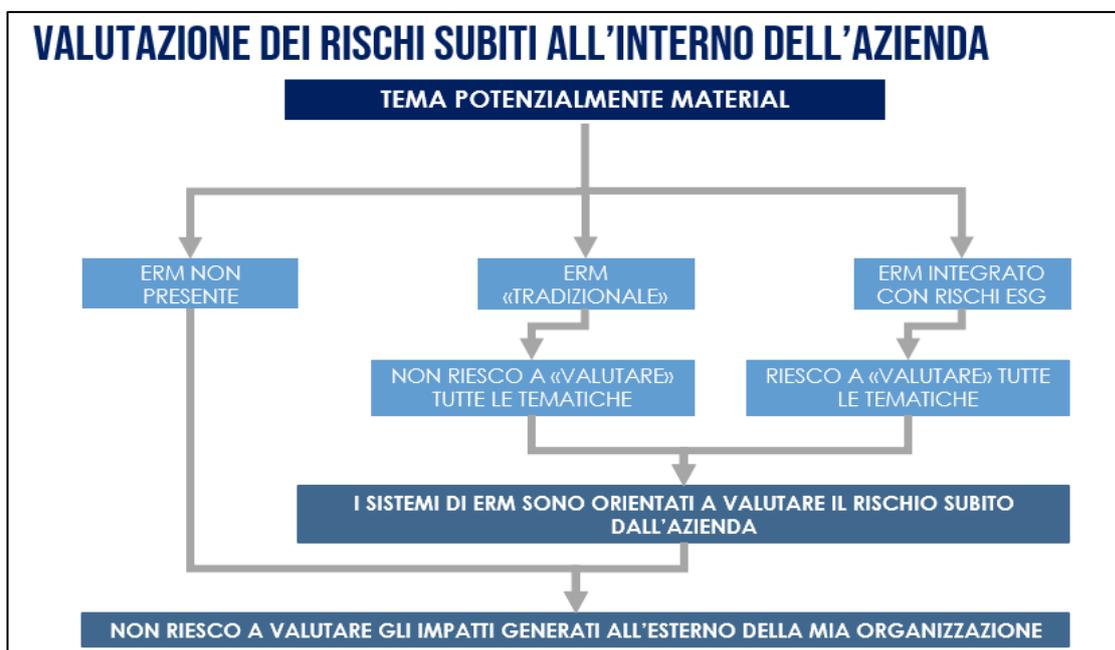


Figura 16: La valutazione dei rischi subiti all'interno dell'azienda.

La definizione di metodologie comuni in grado di valutare e integrare **anche i rischi generati all'interno dell'ERM rappresenta dunque una sfida per il futuro. L'integrazione di obiettivi di sostenibilità** è sicuramente un **fattore abilitante nell'avviare riflessioni intra-aziendali in materia di rischi generati.**



### Linea guida 6: trovare un linguaggio comune tra Risk Management e Sostenibilità

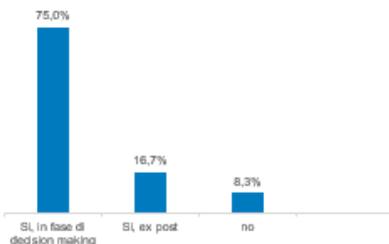
Uniformare il linguaggio di *Risk Manager* e *CSR Manager* è una delle sfide che, ad oggi, è emersa con riferimento ai processi di analisi di materialità e gestione dei rischi ESG. L'analisi di materialità, infatti, include la valutazione dei principali rischi connessi ai temi ESG *material*.

**Rafforzare i meccanismi di coordinamento tra le Funzioni CSR e Risk Management** può essere la leva giusta per **promuovere un'efficace gestione dei rischi, finanziari e non, e** collegarli più strettamente alle **operazioni aziendali**. Anche in ambito analisi di materialità la promozione di un coordinamento più efficace delle due Funzioni può evolvere la natura strategica del processo.

L'approccio suggerito dal GdL in materia di analisi di materialità – per una corretta gestione nel processo di definizione delle strategie di impresa - prevede che l'analisi sia da un lato *input* della pianificazione di sostenibilità e dall'altro uno strumento a supporto dell'ERM, in grado di tener conto dei rischi generati e subiti (cfr. figura 17).

## I RISULTATI EMERSI DALLA SURVEY

Nel processo di definizione delle strategie di impresa sono tenute in considerazione e come le tematiche individuate dall'analisi di materialità?



Le strategie di impresa sono analizzate in ambito ERM?

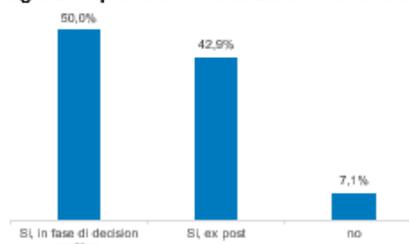


Figura 17: I risultati emersi dalla Survey riguardante le strategie di impresa adottate.



2° → 3° livello

**Linea guida 7: identificare processi/meccanismi organizzativi volti a favorire la valorizzazione/integrazione dell'analisi di materialità nei processi di pianificazione strategica e di ERM**

Il GdL ha discusso sulle modalità con cui, nel corso degli anni, il processo di analisi di materialità si sia rafforzato ed evoluto in termini di rilevanza strategica, rimanendo tuttavia un processo parallelo rispetto all'ERM. È emerso infatti che in molti casi i risultati dell'analisi di materialità vengono connessi *ex-post* alle evidenze del processo di ERM, senza che vi sia una reale integrazione tra le due attività.

L'integrazione tra analisi di materialità ed ERM è stata pertanto indicata dalle aziende del GdL come **una delle principali sfide future: potenziare le sinergie e l'integrazione dei due processi** è la "chiave di volta" **per valutare a 360 gradi il profilo di rischio dell'azienda** e connettere il processo di analisi di materialità in maniera più profonda ai processi di business (cfr. figura 18 e 19).

### Our 2018 materiality assessment

For 2018, the materiality process was evolved to bring both non-financial and financial risk identification together and to connect them more closely to business operations. In addition to identifying and prioritizing issues from internal and external stakeholders, the 2018 materiality assessment integrated with the Enterprise Risk Management process, harnessed the perspectives of mainstream investors, and involved key markets and growth categories.



Figura 18: Esempio dell'azienda Nestlé che connette il processo di analisi di materialità con i processi di business.

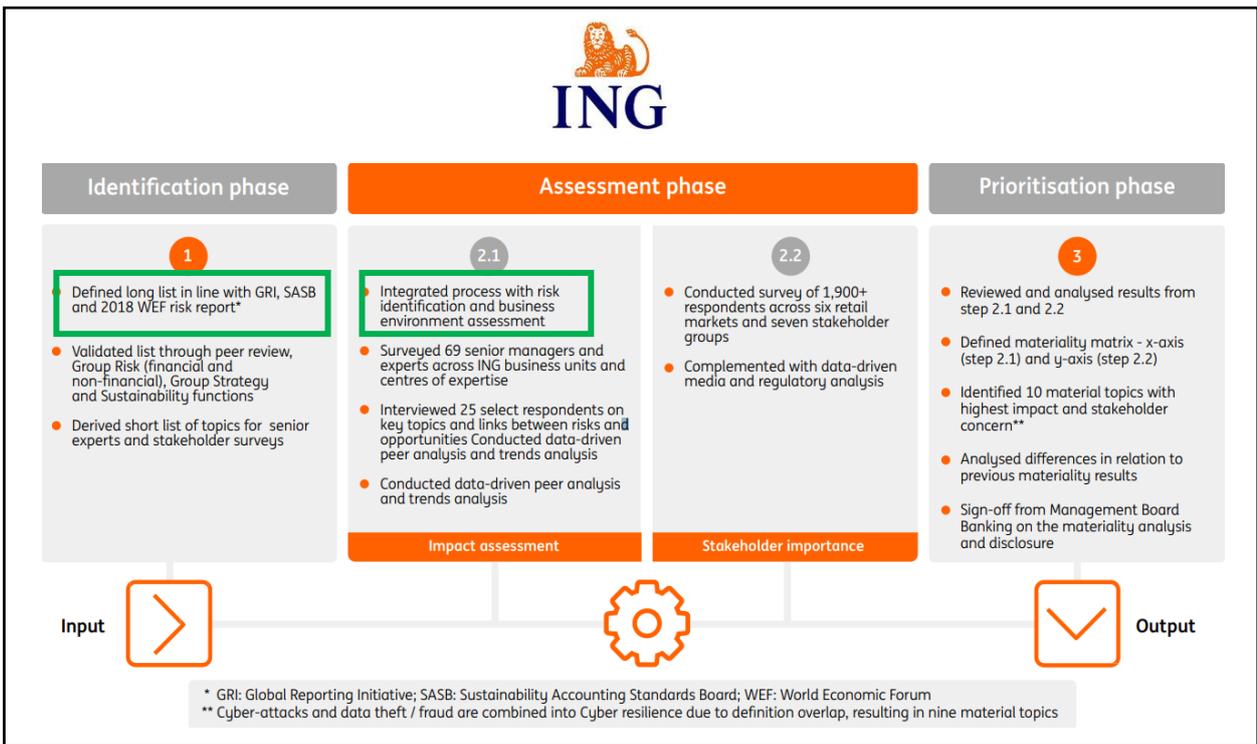


Figura 19: Esempio dell'azienda ING che connette il processo di analisi di materialità con i processi di business.

## C. IL PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI ESG



**Linea guida 8: integrare i fattori di rischio ESG nell'ambito delle politiche di gestione dei rischi con impatto economico/finanziario (policy, tassonomia, metodologia)**

Come previsto dalla Legge di bilancio 2019, che ha rafforzato l'articolo 3 del D. Lgs. 254/2016, la mappatura dei rischi ESG rappresenta un punto importante per l'implementazione di un effettivo processo di gestione degli stessi. L'approccio suggerito dalle aziende del GdL, al fine di evolvere la mappatura dei rischi ESG, è quello di integrare i fattori di rischio ESG nelle politiche di gestione dei rischi con impatto economico/finanziario (es. integrare politiche di investimento con i rischi ESG).

A tal fine, risulta fondamentale **accrescere la consapevolezza delle strutture di business** chiamate a **gestire i rischi** su base continua, **attivando meccanismi di dialogo interni e tavoli inter-funzionali tra le Funzioni di sostenibilità, di controllo e di business** (cfr. figura 20).

### I RISULTATI EMERSI DALLA SURVEY

*“Esiste un tavolo inter-funzionale con Sostenibilità e funzioni di controllo (RM, Compliance, Audit) con l'obiettivo di aggiornare costantemente la mappatura dei rischi e relativi presidi. Il ruolo della Sostenibilità è comunque quello di indirizzo e coordinamento relativamente alla evoluzione e gestione dei rischi ESG”.*

*“La gestione dei rischi, sia di natura ESG che non, è in capo al Risk Owner (management) e non è responsabilità delle funzioni ERM o ESG. Tuttavia, per alcuni rischi (anche ESG) vengono definiti Piani di Mitigazione di cui la funzione ERM viene periodicamente aggiornata in merito all'avanzamento”.*

*“La gestione è in capo alle società operative. L'ERM ha il compito di supportare il management nell'identificazione e qualificazione rischi e fornire strumentazione tecnica e supporto”.*

*“La sostenibilità inquadra l'attività nello scenario e nel contesto di riferimento”.*

*“La funzione Risk Management coordina l'individuazione e la valutazione dei rischi ESG che hanno impatti sull'azienda, tramite il confronto con la funzione CSR, con la funzione EHS e il Business”.*

Figura 20: I risultati emersi dalla Survey sul ruolo delle funzioni aziendali nell'identificazione dei rischi ESG.



**Linea guida 9: prevedere adeguate competenze all'interno della struttura Risk Management per valutare, anche quantitativamente, l'impatto dei rischi**

Nella gestione dei rischi ESG si sono riscontrate differenti tipologie di responsabilità e meccanismi di coordinamento tra Funzioni CSR e Risk Management. Dall'analisi delle DNF 2018 è emerso che solo nel 31% e nel 28% dei casi le aziende raccontano come le Funzioni CSR e Risk Management si occupano di coordinare le attività di identificazione dei rischi ESG (cfr. figura 21).

1. Nel primo caso, 31%, il responsabile della gestione dei rischi ESG è la Funzione *Risk Management* che viene supportata dal dipartimento *CSR* per la comprensione dei temi ESG;
2. Nel secondo caso, 28%, il responsabile della gestione dei rischi ESG è la Funzione *CSR*, supportata dalle Funzioni di *Business* e da *Risk Management*.

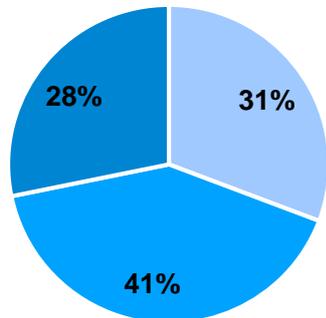
Dall'analisi emergono **approcci molto eterogenei**: in alcuni casi i **rischi ESG** vengono **identificati e valutati con la stessa metodologia dei rischi operativi** mentre, in altri casi, vengono identificati e analizzati attraverso **metodologie sviluppate ad hoc per i rischi ESG**.

**Per le aziende del GdL la valutazione quantitativa dell'impatto dei rischi ESG è una delle principali sfide future in materia di gestione dei rischi ESG.** Possibili fattori abilitanti sono:

- l'aumento della consapevolezza e di *know-how* adeguato nella valutazione di impatti finanziari potenzialmente correlati a rischi ESG;
- implementazione di sistemi di gestione IT su KPI di natura non finanziaria, con l'obiettivo di prendere decisioni più semplici e immediate anche in materia di *Risk Management*.

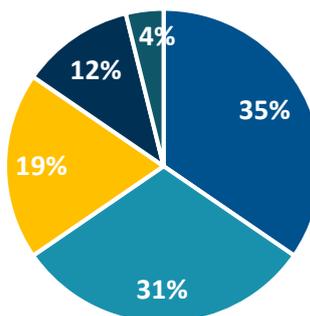
## I RISULTATI EMERSI DALL'ANALISI DELLE DNF 2018

### Ruolo delle funzioni aziendali nell'identificazione dei rischi ESG



- Funzione CSR
- Funzione Risk Management
- Non specificato

### Modalità di identificazione dei rischi ESG



- Integrati e valutati con la stessa metodologia dei rischi operativi
- Individuati senza specificarne le modalità
- Identificati e analizzati con metodologie ad hoc per i rischi ESG
- Identificati tramite l'ausilio del documento Word Economic Forum
- Non dichiarato

Figura 21: Il ruolo delle funzioni aziendali nell'identificazione dei rischi ESG.



**Linea guida 10: valutazione integrata - Risk Manager e Sustainability Manager - dei rischi generati e subiti**

Dall’analisi delle DNF 2018 si è risultato che oltre il 40% delle aziende non indica le figure che in azienda si occupano dell’identificazione e della valutazione dei rischi ESG.

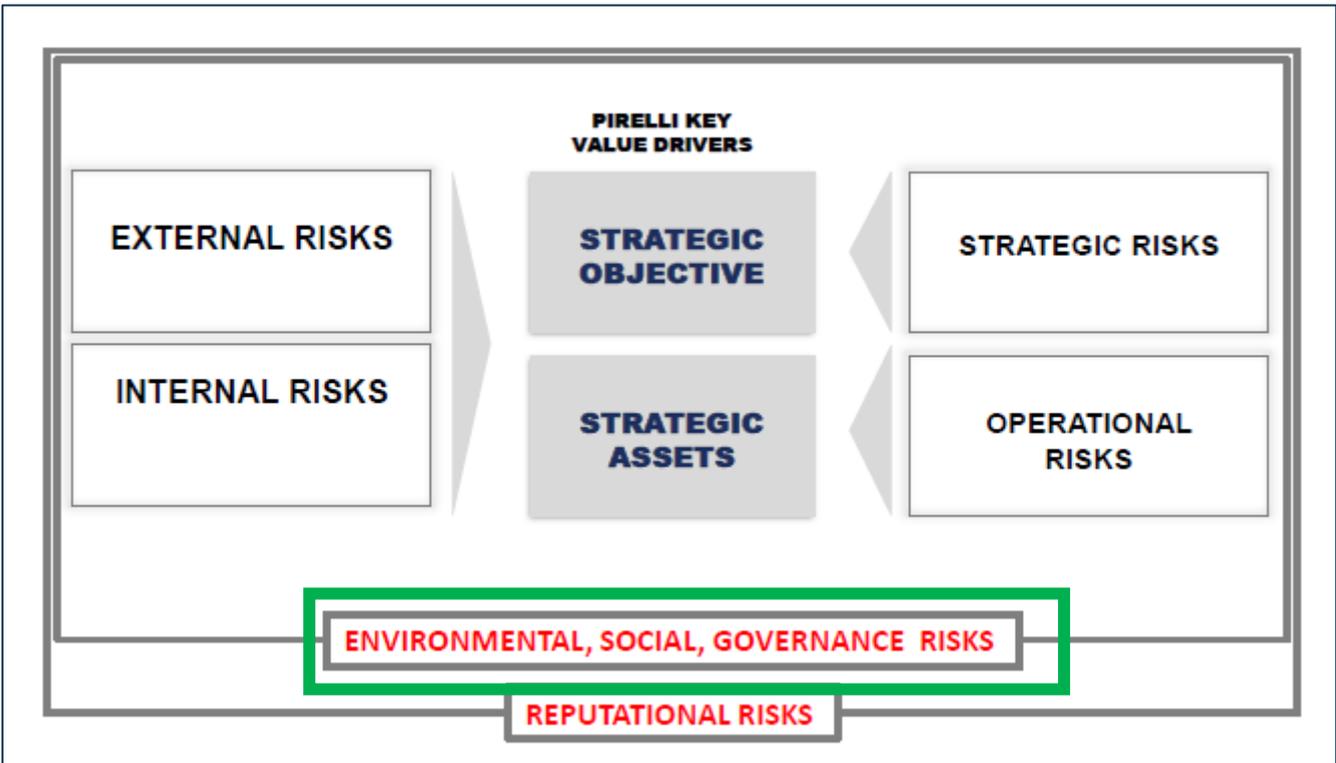
**Best practice: il caso Pirelli**

Tuttavia, sono emerse anche realtà evolute come per esempio il caso della società Pirelli<sup>5</sup>. Il Dott. Filippo Bettini, *Chief Sustainability and Risk Governance* di Pirelli, è stato pertanto invitato a dare testimonianza al GdL delle esperienze maturate dalla società in materia di integrazione tra sostenibilità ed ERM.

Il governo dei rischi in Pirelli è *enterprise-wide* ed include pertanto l’identificazione, l’analisi e il monitoraggio dei rischi, ambientali, sociali, economico/finanziari e di etica di business, riconducibili all’azienda in via diretta o indiretta, presso le affiliate Pirelli o nei rapporti con le stesse e lungo la catena di fornitura.

Prima di investire in uno specifico mercato, vengono condotte valutazioni ad hoc su eventuali rischi politici, finanziari, ambientali e sociali, tra cui quelli legati al rispetto dei diritti umani e del lavoro.

Oltre al monitoraggio continuo della corretta applicazione delle prescrizioni interne in tema di sostenibilità economica, sociale (in particolare del rispetto dei diritti umani e del lavoro), ambientale e di etica di business, effettuato sui siti di Gruppo tramite audit periodici della Funzione *Internal Audit*, sul fronte esterno, Pirelli adotta una strategia di mitigazione dei rischi ESG rispetto alla propria catena di fornitura, con Audit periodici presso i fornitori svolti da società terze specializzate; in entrambi i casi, in caso di non conformità, è prevista la definizione di un piano di rientro la cui implementazione viene puntualmente monitorata dall’ente verificatore (cfr. figura 22).



<sup>5</sup> Sustainability

Figura 22: Il modello di rischio della società Pirelli.

## 5. RIFLESSIONI CONCLUSIVE



Già da qualche anno la compliance normativa e le best practice suggerite dalla autoregolamentazione, spingono le aziende a **collocare ERM e sostenibilità al posto giusto nei propri assetti organizzativi**, tra priorità del business ed esigenze sociali. Dove questo divario ancora esiste, i cambiamenti globali stanno costringendo entrambe le parti a ripensare il loro approccio.

Il cambio di paradigma sotteso a tale sviluppo è determinato da una profonda trasformazione e maturazione che ha coinvolto tanto la società civile quanto i policy maker e gli attori dei sistemi economici.

Le crisi (ed opportunità) mondiali sono crisi (ed opportunità) sistemiche: i fattori economici, sociali, ambientali, culturali, istituzionali, geo-politici e tecnologici riverberano, reciprocamente e simultaneamente, i loro effetti su tutto l'insieme, secondo dinamiche e conseguenze ancora da esplorare.

Le imprese, in tali dinamiche, rappresentano l'ingranaggio probabilmente più impattato e impattante. Da un lato infatti sono esposte come organismo vivente agli effetti di eventi (fisici o virtuali, economici o sociali, ambientali o organizzativi) che ne possono compromettere l'equilibrio, dall'altro sono loro stesse generatrici di opportunità o minacce per l'intero habitat di riferimento.

A queste nuove evidenze sistemiche ed ai rischi connessi, ad esempio, sembrano cercare risposte le più recenti iniziative e prese di posizione pubbliche, basti pensare solo come esempi, alla recente dichiarazione del *Business Roundtable* dei CEO Statunitensi, al New Green Deal dell'Unione Europea o al rinnovando Codice Autodisciplina Quotate.

Chi ha già un processo ERM sufficientemente maturo avrà potuto verificare come i temi ESG siano da tempo entrati nel focus dei Top Risk, indipendentemente dal settore in cui opera l'impresa. **Un approccio olistico crea le condizioni affinché la sostenibilità possa essere integrata nelle decisioni aziendali chiave, favorendo una comprensione più robusta e ampia del rischio.**

**Questo decalogo**, lungi da voler rappresentare un framework strutturato che funga da puntuale guida operativa per chi volesse intraprendere un percorso di progressiva integrazione delle tematiche ESG in ambito ERM, **mette a disposizione di tutte le imprese aderenti al CSR Manager Network alcuni utili spunti per un nuovo approccio collaborativo tra le funzioni di sostenibilità e Enterprise Risk Management, che può portare a strategie più forti e sostenibili per rendere le imprese più resilienti ai cambiamenti futuri.**