

EVOLUZIONE DELLA SOSTENIBILITA': Nuovi modelli di sviluppo e ruolo della governance

NUOVI MODELLI DI SVILUPPO E RUOLO DELLA GOVERNANCE

1

CONTESTO DI RIFERIMENTO

2

NUOVI MODELLI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

3

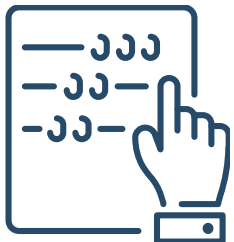
IL RUOLO DELLA GOVERNANCE

PERCHE' OCCUPARSI DI SOSTENIBILITA'

CONTESTO



ESG SEMPRE PIU' IMPORTANTI



VINCOLI ALLA CRESCITA, RISCHI EMERGENTI E NORMATIVA

- MUTAMENTI GEOPOLITICI
- CLIMATE CHANGE
- CRISI ENERGETICA
- COSTO MATERIE PRIME
- INFLAZIONE
- INCERTEZZA SANITARIA
- NUOVE CONDIZIONI DI MERCATO (digitale)
- NUOVE FORME DI LAVORO
- MINACCE INFORMATICHE

1

I consumatori e le comunità locali sono sempre più consapevoli ed esigenti e utilizzano la **sostenibilità** come criterio di valutazione delle aziende

2

Stakeholder istituzionali richiedono sempre di più una **gestione degli impatti e delle performance ESG**

3

Le normative nazionali e internazionali, l'Onu e la CE spingono gli Stati a muoversi verso la **sostenibilità**, con attenzione ad aspetti climatici e digitali nonché a rendicontare le proprie performance e i relativi rischi generati e subiti

EVOLUZIONE DELLE ASPETTATIVE E PRIORITA' IN RELAZIONE A TEMATICHE ESG

100%

dei **top risk** del report del **World Economic Forum** appartengono alla categoria **ESG**

OLTRE
80%

degli **investitori** considera il grado di integrazione degli aspetti **ESG** nei modelli di gestione del **rischio** come **proxy** per la valutazione aziendale

SISTEMA BANCARIO VERSO UNA NUOVA ATTIVITA' CREDITIZIA



IL FINANCIAL ACTION PLAN

Nel marzo del 2018, la commissione europea ha pubblicato il «**Sustainable Finance Action Plan (SFAP)** con cui ha sviluppato un piano di azione rivolto alla creazione di un sistema finanziario capace di promuovere uno sviluppo sostenibile dl punto di vista economico, sociale e ambientale, contribuendo alla realizzazione dell'accordo di Parigi e dell'Agenda 2030 delle nazioni unite sullo sviluppo sostenibile. Le 10 azioni hanno l'obiettivo di

I) riorientare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili

li) integrare la sostenibilità nella gestione del rischio creando le condizioni per una gestione efficace dei rischi finanziari che derivano da cambiamento climatico, esaurimento delle risorse degrado ambientale e disuguaglianze sociali

lii) promuovere la trasparenza e la prospettiva di lungo periodo

I PILASTRI

Necessita di definire una **tassonomia europea** delle attività sostenibili

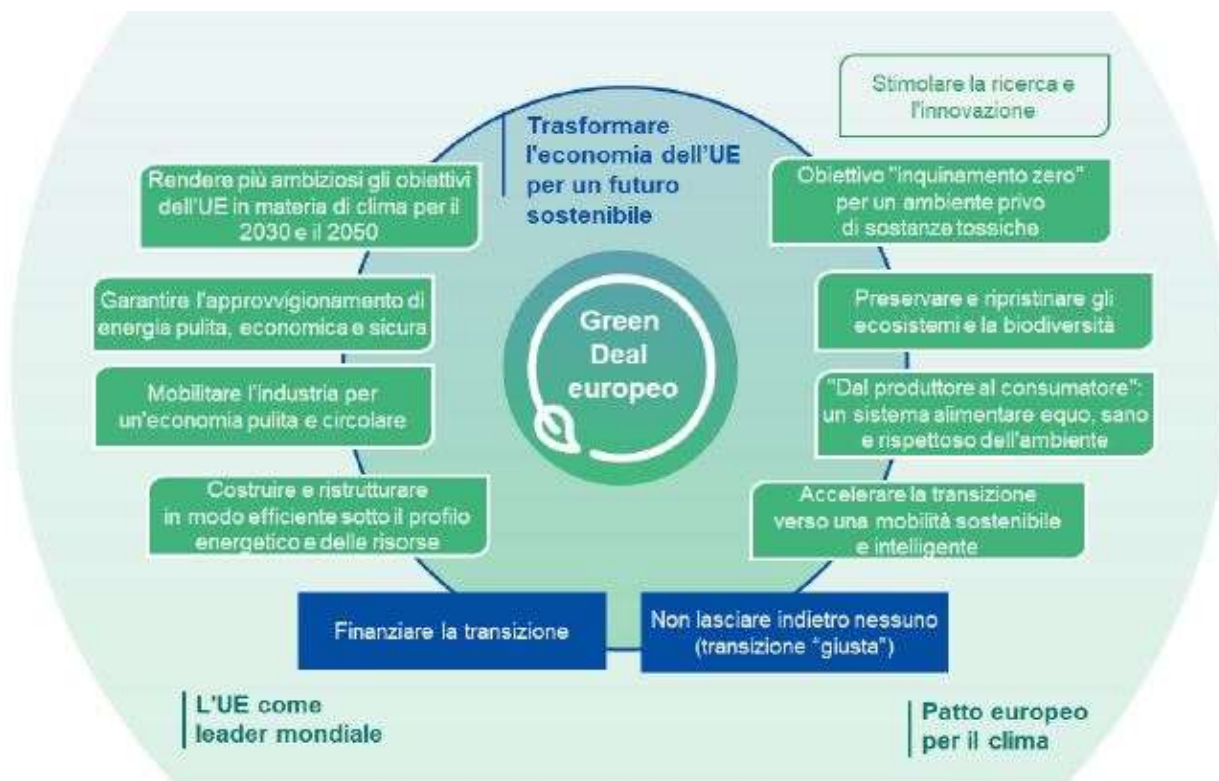
Necessità di informazioni da parte delle imprese per mettere banche e investitori nelle condizioni di tenere conto dei fattori ESG nelle scelti di finanziamento e investimento

(REVISIONE DIRETTIVA SULLE INFO NON FIN)

Introduzione di norme specifiche PER IL SETTORE FINANZIARIO e indici di benchmark allineati alla transizione climatica e all'accordo di Parigi e la definizione di standard di investimento con etichette specifiche

GREEN DEAL EUROPEO PER UN FUTURO SOSTENIBILE

Nel 2019 nasce il Green Deal europeo. la Commissione Europea presenta “una tabella di marcia per **rendere sostenibile l’economia dell’UE**, trasformando i problemi ambientali e climatici in opportunità in tutti gli ambiti e rendendo la transizione giusta e inclusiva per tutti”.



il Green deal punta a ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990.

Ridurre questa percentuale di emissioni nei prossimi 10 anni è fondamentale per **fare dell'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050** e tradurre il Green Deal europeo in una realtà concreta E FARE DISCLOSURE SUL TEMA .

L'obiettivo finale è quello di dissociare la crescita economica dall'uso delle risorse e ripristinare la qualità ambientale e la salute sia delle persone che della natura.

L'Europa si pone 6 obiettivi ambientali: 1) La mitigazione dei cambiamenti climatici, 2) L'adattamento ai cambiamenti climatici, 3) L'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle riserve marine, 4) La transizione verso un'economia circolare, 5) La prevenzione e la riduzione dell'inquinamento, 6) La protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

IL REGOLAMENTO «SFDR»

DAL 10 MARZO 2021, CONSULTANDO I SITI DEGLI INTERMEDIARI O LA DOCUMENTAZIONE DI OFFERTA DEI PRODOTTI FINANZIARI, GLI INVESTITORI DEVONO POTER CONOSCERE IL LORO APPROCCIO AI RISCHI DI SOSTENIBILITÀ, O A «UN EVENTO/CONDIZIONE DI TIPO AMBIENTALE, SOCIALE O DI GOVERNANCE CHE, SE SI VERIFICA, POTREBBE PROVOCARE UN SIGNIFICATIVO IMPATTO NEGATIVO O POTENZIALE SUL VALORE DELL'INVESTIMENTO».

La **Sustainable Finance Disclosure Regulation** chiarisce quali prodotti finanziari possono fregiarsi della definizione «sostenibile» e quali informazioni sull'integrazione dei rischi di sostenibilità devono essere comunicate da Società di Gestione del Risparmio e consulenti finanziari.

Il Regolamento offre un **framework** che classifica i fondi in:

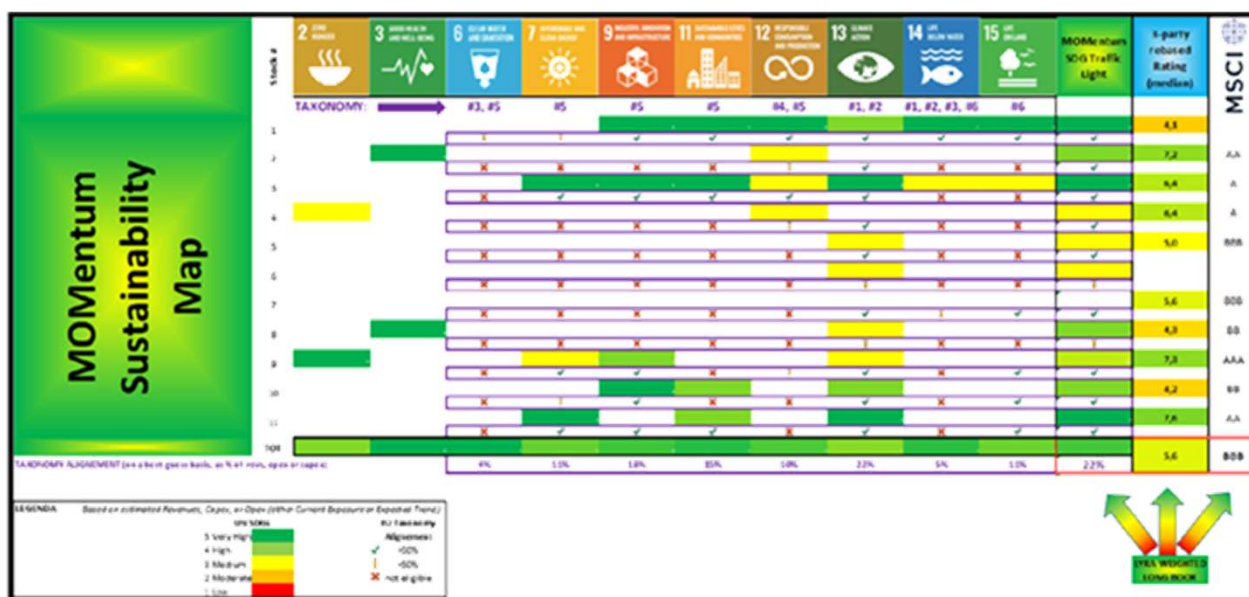
- **fondi *mainstream* [articolo 6]**, che si caratterizzano per l'assenza di profili ESG;
- **fondi verde chiaro (*light green*) [articolo 8]**, che incorporano fattori ambientali/sociali insieme a obiettivi di performance tradizionali;
- **fondi verde scuro (*deep green*) [articolo 9]**, che hanno come obiettivo investimenti sostenibili.

Integrazione di fattori ESG nella costruzione dei panieri: **Esclusione settoriale** (ad es. alcolici, tabacco, gioco d'azzardo, *adult entertainment*, OGM, energia nucleare, armi); **Azionariato attivo (*engagement*)**: partecipazione diretta degli investitori alle decisioni delle aziende, anche attraverso il *proxy voting* in assemblea

TARGETING INVESTITORI ESG – ES. DI MAPPA DI SOSTENIBILITÀ

LA SUSTAINABILITY MAP DI MOMENTUM PER LA VALUTAZIONE DEI I PROPRI INVESTIMENTI ESG COMPLIANT.

- La prima riga riporta 10 dei 17 **Sustainable Development Goals** delle Nazioni Unite considerati dal fondo;
- la colonna **“Stock #”** riporta 11 esempi di società in cui potenzialmente investire;
- le celle sono colorate da rosso a verde scuro a seconda del **posizionamento della società sul singolo Obiettivo di Sviluppo Sostenibile**;
- allo stesso tempo è indicato anche il livello d'allineamento della società al **Regolamento sulla Tassonomia (UE 2020/852)**;
- le ultime tre colonne riportano rispettivamente:
 - il giudizio complessivo sulla sostenibilità dato da MOMentum (**MOMentum SDG Traffic Light**, colonna verde),
 - la mediana dei giudizi assegnati alla **società da agenzie terze (3-party rebased Rating, colonna azzurra)**,
 - il **rating** di sostenibilità assegnato alla società **dall'agenzia leader globale MSCI (colonna bianca)**.



NUOVI MODELLI DI SVILUPPO E RUOLO DELLA GOVERNANCE

1

CONTESTO E NUOVI MODELLI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

2

NUOVI MODELLI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

3

IL RUOLO DELLA GOVERNANCE

VERSO NUOVI MODELLI ECONOMICI DI IMPRESA

il paradigma economico dominante della “**Teoria degli Shareholder**” in base alla quale l’unica responsabilità di un’azienda è quella di aumentare i propri profitti per gli azionisti lascia lo spazio a nuovi modelli evolutivi

Milton Friedman



Teoria degli
Shareholder
1980

Robert Edward
Freeman



Teoria degli
Stakeholder
1984

John Elkington



Triple
BottomLine
1994

Michael Porter e
Mark Kramer



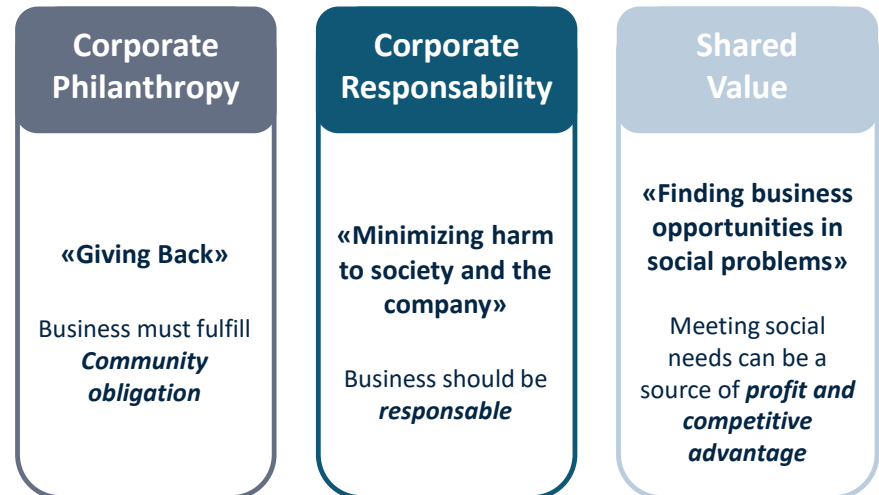
Creating
Shared Value
2011

Gli stakeholder sono tutti i soggetti che hanno un interesse rilevante nell’azienda, per i loro investimenti specifici o per i possibili effetti positivi o negativi che li riguardano, derivanti dall’attività dell’impresa. Gli stakeholder si dividono in «interni» ed «esterni»

Un passaggio ulteriore viene fatto con la triple bottom line che prevede la misurazione contemporanea di **profit** (benessere economico), **planet** (tutela dell’ambiente) e **people** (equità sociale). e la teoria della **creazione di valore condiviso** che propone un approccio radicale alla sostenibilità che veda la crescita sociale come obiettivo centrale e non ancillare dell’impresa perché la competitività di un’impresa e le condizioni della comunità che la circonda sono interconnesse.

LE SCELTE DELLE AZIENDE IN TEMA DI SOSTENIBILITA'

Per integrare **la Sostenibilità nel Business**, le aziende iniziano a ripensare le proprie politiche e pratiche operative in ottica di **Creating Shared Value – CSV**, ovvero di creazione di valore sia per l'organizzazione (**Business Value**) e sia per il contesto in cui opera (**Social Value**) cambiando anche le modalità di rendicontazione e talvolta la forma sociale (Benefit Company)



STRADE PER LA CREAZIONE DEL CSV

- **riconcepire e innovare i prodotti** e i servizi valutando i rischi e le opportunità legate alla produzione o all'erogazione di quanto già offerto, per meglio servire i mercati di riferimento o entrare in nuovi mercati non ancora esplorati;
 - **ridefinire e innovare la produttività della catena del valore** incrementando la qualità dei prodotti e/o l'efficienza dei processi produttivi, riducendo i costi di produzione e le risorse impiegate e/o migliorando i processi di distribuzione, per generare un vantaggio economico e sociale;
 - **sostenere lo sviluppo dei *cluster* locali con cui l'impresa entra in contatto** tramite l'ammodernamento delle infrastrutture, il supporto ai fornitori locali e il sostegno alle comunità di riferimento, per ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo e promuovere al contempo lo sviluppo sociale.
 - **governare il CSV in modo adeguato e comunicarlo in maniera altrettanto efficace.**
- **governance** intesa come la precisa attribuzione dei compiti, in modo da definire le responsabilità in relazione allo sviluppo di obiettivi, politiche e strategie di CSV;
 - **indicatori:** intesi come strumenti/sistema di monitoraggio delle performance sociali, ambientali, economiche, intangibili, di CSV;
 - **dialogo con gli stakeholder:** inteso come lo strumento per rilevare le legittime aspettative dei diversi interlocutori;
 - **rendicontazione:** intesa come attività di rilevazione e di comunicazione, che permette di descrivere in modo completo ed efficace l'intero processo di gestione responsabile intrapreso, identificando anche aspetti, ambiti ed aree di miglioramento e di sviluppo organizzativo e gestionale.

NUOVI MODELLI DI PRODUZIONE

Modello di economia lineare



“Un'economia circolare è un ciclo di sviluppo positivo continuo che preserva e migliora il capitale naturale, ottimizza i rendimenti delle risorse e riduce al minimo i rischi del sistema gestendo scorte finite e flussi rinnovabili. Funziona efficacemente su qualsiasi scala” – Fondazione Ellen MacArthur

Modello di economia circolare



I POSSIBILI MODELLI DI ECONOMIA CIRCOLARE

Differentemente dal modello economico lineare che crea valore quando vengono sviluppati i prodotti sulla catena di produzione e una volta che il prodotto arriva in cima alla piramide il valore viene utilizzato dal cliente senza riuso, l'economia circolare prevede diversi tipi di combinazioni e vantaggi di tipo circolare derivanti dall'applicazione di diversi modelli.

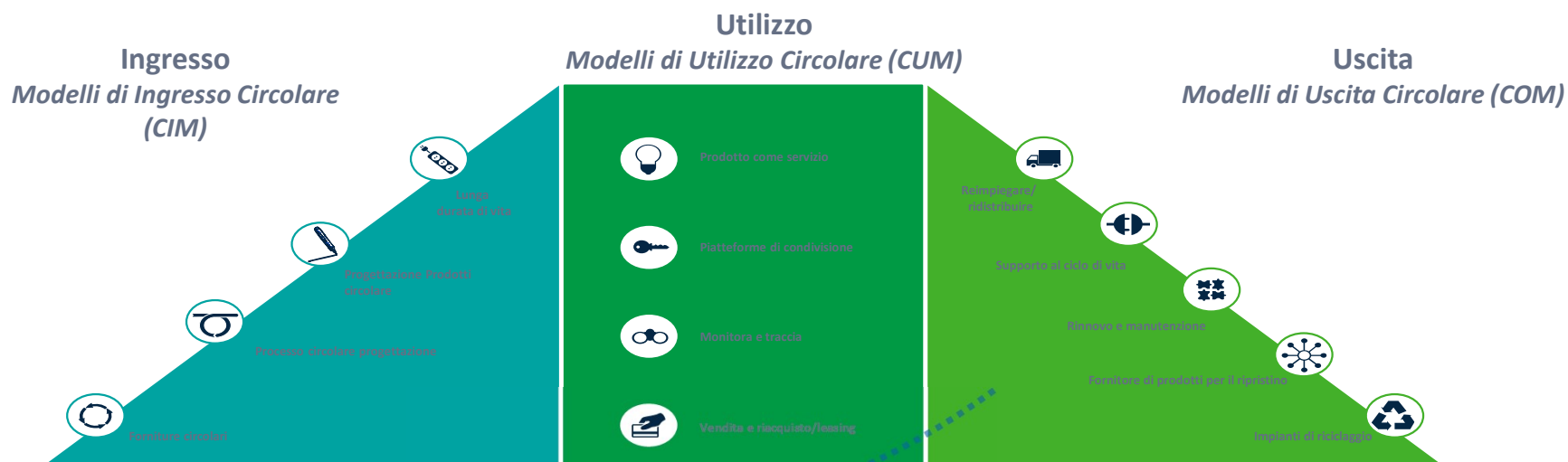


Figura: Rielaborazione KPMG (“Aiutiamo le PMI a passare all’economia circolare” – 2018)

NUOVI MODELLI GREEN

La popolazione mondiale tenderà a concentrarsi sempre più nelle città. Nel 2050 circa il 70% della popolazione vivrà in centri urbani, in Europa sarà l'84%. Le imprese dovranno quindi adoperarsi per il benessere del contesto urbano. L'efficientamento dei sistemi di distribuzione idrica ed elettrica, la realizzazione di abitazioni a impatto ambientale nullo, la mobilità, lo sharing di auto, biciclette o elettrodomestici, la raccolta intelligente dei rifiuti sono tutte esigenze pressanti e allo stesso tempo opportunità di business per imprese pronte a confrontarsi con le sfide del XXI secolo.

- **Le città intelligenti** si basano su una rete di sistemi informativi che garantiscono un uso più efficiente dei servizi rendendo le città più vivibili. Soddisfare le esigenze abitative, di trasporto, alimentari e infrastrutturali di 9 miliardi di persone in modo sostenibile presenta enormi sfide e opportunità per le imprese.
- **L'economia ecologica o Green Economy** nasce con l'obiettivo di contrastare i cambiamenti climatici investendo in fonti di energie rinnovabili e riducendo l'impatto ambientale (smaltimento rifiuti tossici, depurazione acque) e di facilitare l'adattamento dei sistemi produttivi alle modifiche indotte dal clima.
- **Le sue caratteristiche sono un forte orientamento all'innovazione**, al miglioramento effettivo delle prestazioni in un'ottica integrata di ciclo di vita, a un coinvolgimento sistemico dei diversi attori.



NUOVI MODELLI DI SVILUPPO E RUOLO DELLA GOVERNANCE

1 CONTESTO E NUOVI MODELLI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

2 NUOVI MODELLI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

3 IL RUOLO DELLA GOVERNANCE

OBIETTIVI: IDENTIFICARE I REQUISITI DI UNA BUONA GOVERNANCE ALLA LUCE DEL CAMBIAMENTO

Le recenti crisi e il tema della sostenibilità hanno rilanciato, su scala internazionale e nazionale, il tema del governo societario delle imprese e delle istituzioni finanziarie, soprattutto in relazione agli effetti che ciò comporta sulle performance delle aziende nel lungo termine nonché sulla stabilità ed efficienza del sistema.

Buone regole di governo orientate al «successo sostenibile» declinate in assetti organizzativi efficienti e sistema dei controlli efficaci permettono una sana e prudente gestione sostenendo l'apprezzamento del mercato e la fiducia degli investitori.

Obiettivo di questo modulo è quello di **identificare la governance nei vari modelli e processi**, analizzare le principali evoluzioni del codice di autodisciplina e individuare gli strumenti e le modalità per valutare l'adequatezza dell'organo amministrativo nel contesto di riferimento e alla luce della crescente importanza dei fattori ESG (environmental, social e governance), e della crisi d'impresa allo scopo di:

- Promuovere una cultura della sostenibilità nel lungo periodo
- Permettere un adeguato dialogo con gli stakeholder e la struttura organizzativa
- Favorire una cultura dei rischi e del controllo adeguata ai nuovi piani strategici dell'azienda
- Favorire l'assunzione consapevole delle responsabilità
- Agevolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- Garantire una strutturata attività di direzione e coordinamento nei gruppi

IL CAMBIO DI PARADIGMA DELLA GOVERNANCE

IL CODICE INSERISCE I PIANI DELLA SOSTENIBILITA' NEI PRINCIPI DEL GOVERNO SOCIETARIO E TRA I DOVERI DEGLI AMMINISTRATORI FACENDO RIFERIMENTO AL «SUCCESSO SOSTENIBILE»

LA SOSTENIBILITA' DIVENTA L'OBIETTIVO CHE GUIDA L'AZIONE DELL'ORGANO DI AMMINISTRAZIONE SULLA BASE DI UN «ASCOLTO» DEGLI STAKEHOLDER



Le modifiche apportate al Codice di Corporate Governance 2020 rappresentano un importante passaggio per l'evoluzione dei principi di governo societario: modificando la “mission” societaria viene introdotto, allineandosi ad una visione europea condivisa, il principio del “successo sostenibile”, con l'obiettivo di guidare le società quotate nell'adozione di strategie sempre più orientate alla **sostenibilità dell'attività d'impresa nel lungo periodo**.

In questa direzione si inseriscono il principio del **voto maggiorato***, il ruolo degli indipendenti e, per le grandi aziende, del **comitato degli indipendenti** che svolge ruolo di «challenge» al board nel suo complesso, la presentazione della lista del consiglio e gli **strumenti di dialogo con gli stakeholder**

L'organo di amministrazione si impegna a perseguire il successo sostenibile, creando valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo altresì conto degli interessi degli stakeholder rilevanti e includendo nelle decisioni di investimento valutazioni non finanziarie.

Integrare la sostenibilità nei processi di Pianificazione strategica

Rivedere il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi

Integrare la sostenibilità nelle «Politiche di remunerazione

art. 127-*quinquies*, TUF, prevede la possibilità di attribuire un diritto di voto maggiorato agli azionisti che detengono i titoli per un periodo continuativo di 24 mesi. In aggiunta, il comma 7 *può prevedere per le società quotate che ai fini del possesso continuativo sia **computato anche il possesso anteriore alla data di iscrizione nell'elenco...** con l'obiettivo di incentivare la quotazione delle società, consentendo all'azionista di riferimento di mantenere il controllo anche post-quotazione e aumentare o quanto meno favorire il numero di quotazioni delle piccole e medie imprese italiane*

LA SFIDA DEI NUOVI IMPRENDITORI

Il purpose è più di una semplice dichiarazione di «mission» o un impegno di valori: definisce il valore di un'organizzazione nella società che le consente di far crescere contemporaneamente i suoi affari e avere un impatto positivo sul mondo e si deve radicare profondamente all'interno dell'organizzazione, del marchio e dell'esperienza aziendale e avere un valore nel lungo periodo.



VISION

Una dichiarazione di **vision** riflette come l'organizzazione **vorrebbe essere** in qualche anno. L'obiettivo è di portare il pensiero oltre l'attività quotidiana in un modo chiaro e memorabile.



MISSION

La **mission** descrive **in quale business opera** l'organizzazione (sia ora che nel futuro). L'obiettivo della mission è quello di fornire il focus al management e al personale.



VALORI

I **valori** descrivono la **cultura aziendale desiderata**.



PRINCIPI

Se i valori forniscono la bussola, i **principi** danno ai dipendenti le **indicazioni da perseguire**.



PURPOSE

Il Purpose sottolinea il modo in cui l'organizzazione dovrebbe rispecchiarsi e comportarsi

Per elaborare una dichiarazione efficace di Purpose, è importante :

- ispirare il personale a fare un buon lavoro per la propria azienda
- esprimere l'impatto dell'organizzazione sulla vita dei propri stakeholder
- Coinvolgere strutture e management nel processo di ascolto

TRASPARENZA NELLA COMPOSIZIONE DEL BOARD E VALORIZZAZIONE DI FIGURE INDIPENDENTI

COMPOSIZIONE E INDIPENDENZA

Valorizzazione responsabilità del board nelle scelte di governance (modello di governance, voto maggiorato, lista del consiglio uscente), con adeguata trasparenza delle motivazioni e un ruolo di rilievo agli indipendenti.

Rafforzamento nella definizione dell'adeguata composizione del board:

- identificazione CEO;
- aumento quota minima indipendenti nelle società «grandi» (**almeno la metà del board**), mentre è mantenuta la quota minima (almeno due indipendenti) per le altre

Centralità e affidabilità della valutazione di indipendenza:

- eliminare clausola «prevalenza della sostanza sulla forma» per enfatizzare la sostanza della valutazione circa «ogni circostanza che incide o può apparire incidere sull'indipendenza dell'amministratore» chiarendo, nell'introduzione, come l'intera applicazione del Codice debba fondarsi sulla sostanza e non sulla forma
- ogni disapplicazione debba essere giustificata sempre su base individuale;
- rafforzati alcuni criteri già esistenti, in particolare per consulenti/professionisti nella valutazione della significatività dei rapporti oggetto di valutazione

Introduzione della possibilità di qualificare il Presidente del board come indipendente (non ai fini dei criteri di composizione dei comitati)

In sede di valutazione dei criteri di indipendenza degli amministratori:

- Prestare maggiore attenzione ai rapporti oggetto di valutazione al netto di eventuali deroghe
- **Definire ex-ante i criteri qualitativi e quantitativi da utilizzare per valutare la significatività dei rapporti esaminati**
- **Rafforzare la comunicazione al mercato dei criteri di valutazione dell'indipendenza degli amministratori**

GLI INDIPENDENTI

- La figura dell'amministratore già nota negli USA alla fine degli anni '70 viene meglio sviluppata, per le società quotate, quando i criteri di indipendenza sono vengono chiaramente stabiliti nel codice di Autodisciplina. La definizione è meno precisa per le società non quotate
- **Si tratta di amministratori che non appartengono al management o agli azionisti di controllo (sono quindi "esterni" alla società) e i cui legami con la direzione e gli azionisti non sono tali da sollevare dubbi sulla loro indipendenza***
- L'indipendenza, richiamata nell'art. 147-ter, TUF e dalli artt. 2351 e 2387 c.c., è richiamata come requisito che definisce l'effettivo ruolo degli amministratori indipendenti nel contesto consiliare e chiarisce la nozione stessa di indipendenza.
- **Essendo la nomina e la revoca degli amministratori di esclusiva responsabilità degli azionisti, anche se inquadrata da criteri legali, è difficile da determinare. L'indipendenza è vista come uno stato d'animo, un atteggiamento determinato dal comportamento.**
- L'organo di amministrazione nomina un amministratore indipendente quale lead independent director nei casi in cui il presidente dell'organo di amministrazione è il chief executive officer o è titolare di rilevanti deleghe gestionali; se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla, anche congiuntamente, la società; nelle società grandi, anche in assenza delle condizioni indicate sopra, se lo richiede la maggioranza degli amministratori indipendenti.
- **I Lead independent director***
- **rappresenta un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti; coordina le riunioni dei soli amministratori indipendenti, ed e' fondamentale in presenza di Presidenti Esecutivi**



CHIARE INDICAZIONI PER LE NOMINE E PIANI DI SUCCESSIONE

NOMINE

Rafforzare ruolo e trasparenza board (con contestuale rafforzamento del comitato nomine) nelle sue scelte su nomine e successione degli amministratori

Focus sulla trasparenza del processo di formazione dell'eventuale lista del board uscente, raccomandando di:

- comunicare l'intenzione di presentare lista del board «con debito anticipo rispetto alla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'assemblea»;
- pubblicare la lista «con congruo anticipo rispetto al deposito delle liste secondo la normativa vigente, al più tardi, contestualmente alla pubblicazione dell'avviso di convocazione dell'assemblea»

Raccomandazione espressa, per le società «grandi», di adottare un piano di successione per gli amministratori esecutivi che delinei almeno un «contingency plan»

Rafforzare i contenuti dell'autovalutazione e la proporzionalità di tale attività:

- autovalutazione annuale nelle «grandi», almeno triennale per le altre;
- graduazione di alcune best practice più strutturate (p.e. peer review solo per le società «grandi», su base almeno triennale)

Passi per un Succession Plan efficace ed efficiente

1. Identificare le posizioni chiave per gli sviluppi dell'azienda e l'allocazione delle risorse
2. valutare i fattori chiave (competenze, esperienza o istruzione richieste, etc.) per raggiungere il successo identificato
3. Creare un "inventario" delle skill (Quali abilità e competenze disponibili e da integrare)
4. Valutare i potenziali, il livello di motivazione e la capacità di adattamento
5. impostare dei piani di crescita professionale.
6. Elaborare piani di sviluppo mirati (aree di intervento, tempistiche, modalità, persone coinvolte, etc).
7. Monitorare l'andamento

Il Programma nel suo sviluppo si porre l'obiettivo non solo di attrarre, ma anche di trattenere le "risorse" migliori e garantire che le competenze e l'esperienza vengano condivise impattando positivamente non solo sull'Internal Branding, ma anche sull'Employer Branding

UN NUOVO PROCESSO DECISIONALE STRATEGICO

Il Modello di pianificazione e analisi dei rischi, deve partire da una analisi delle aspettative degli stakeholder interni/esterni i loro obiettivi e aspettative e coinvolgerli nel processo, stabilendo obiettivi di soddisfazione degli stakeholder, timelines e target attesi



LA FUNZIONE RISK MANAGEMENT AGISCE LUNGO IL PROCESSO DECISIONALE STRATEGICO FACENDO EMERGERE RISCHI LATENTI E /O LEGATI AD ANTICIPAZIONI DI MACROTREND, CREANDO CONSAPEVOLEZZA E CULTURA DEL RISCHIO NEL MOMENTO DELLA SCELTA STRATEGICA, SUPPORTANDO L'IDENTIFICAZIONE DI RISCHI SOTTESI AGLI OBIETTIVI DI BUSINESS CON UNA EFFICACE INFORMATIVA AI VERTICI AZIENDALI

Il monitoraggio dovrà essere svolto periodicamente almeno con cadenza trimestrale e «on demand»

ADEGUATE POLITICHE DI REMUNERAZIONE

ADEGUATEZZA DEI COMPENSI

Al CDA e al Comitato di Remunerazione viene chiesto di rafforzare il **presidio sull'adeguatezza dei compensi degli amministratori non esecutivi e componenti degli organi di controllo rispetto a competenze, professionalità e tempo richiesto prevedendo:**

- Confronto con pratiche di remunerazione di settore e in società di dimensioni paragonabili
- Confronto con pratiche di remunerazione in aziende estere comparabili

PROPOSTE PER LA REMUNERAZIONE

- Legare gli obiettivi di performance delle remunerazioni variabili ai parametri di sostenibilità, inclusi quelli ambientali e sociali, qualora rilevanti per il perseguimento delle strategie dell'impresa
- Rafforzare alcune best practice per remunerazioni stock-based: p.e. cinque anni complessivi di vesting ed, eventualmente, holding period (spunti dal modello UK)
- Possibilità di remunerare i non esecutivi in parte in azioni – come parte aggiuntiva e non prevalente del relativo compenso fisso – temperata anche da adeguate misure di salvaguardia (holding period triennale dall'assegnazione)
- Per la politica di remunerazione dei componenti l'organo di controllo, adeguatezza rapportata anche alla remunerazione dei componenti il CCR

SEMPRE MAGGIORE INGAGGIO DEL MANAGEMENT

Un nuovo contesto di riferimento...

- Spinta sistemica al perseguimento del **successo sostenibile**¹, orientato alla creazione di valore nel **lungo termine** non solo per gli **azionisti** ma anche per gli altri **stakeholder**
- Conseguente **ampliamento** della nozione di **capitale** da quello **economico** a quello **ambientale, umano, sociale, tecnologico**,
- L'esperienza della **pandemia** spinge le aziende ad una revisione del **modo di lavorare** e incrementa ulteriormente **attenzione alla Safety e ad evitare disparità di accesso al lavoro**
- **Politiche di remunerazioni basate su KPI collegate al capitale investito**
- **Crescente senso di responsabilità** dei grandi **investitori globali** alla **sostenibilità** e al **contributo positivo** delle aziende alle **sfide globali**

...che richiede più responsabilità per il management

- Costantemente **ingaggiato**, insieme al Board, **nell'ascolto** e nel **dialogo** con **stakeholder diversi**
- Impegnato a garantire la **salute e sicurezza** dei dipendenti, della value chain e delle **pari opportunità** anche alla luce dei **nuovi fattori di rischio** (legati alla pandemia)
- Focalizzato sulla creazione di **maggior valore** per le diverse fonti di capitale, **integrando** la **sostenibilità** nella **pianificazione** strategica, nei **processi** aziendali, nella **misurazione** dei risultati
- Coinvolto nella gestione di ulteriore **complessità** e **sofisticazione**, legata all'**integrazione** di diversi obiettivi

ORGANIZZAZIONE IN COMITATI

È facoltà del Consiglio di Amministrazione istituire gradualmente, in ragione delle esigenze e delle dimensioni specifiche della società, al proprio interno uno o più **Comitati** (infra dettagliati, strutturati secondo le modalità contemplate nel Codice di autodisciplina per le società quotate) su tematiche di particolare rilevanza per il governo societario dotati di funzioni sia consultive che propositive e di istruttoria . **Il nuovo Art. 3, Raccomandazione 16** –in continuità con il vecchio Codice di Autodisciplina (articolo 4) – nel richiedere che il Consiglio di Amministrazione istituisca al proprio interno i Comitati **nomine, remunerazioni, controllo e rischi**, non fornisce indicazioni rispetto al numero minimo di membri dei Comitati endoconsiliari

Art. 17 «L'organo di amministrazione definisce i compiti dei comitati e ne determina la composizione* privilegiando la competenza e l'esperienza dei relativi componenti ed evitando, nelle società grandi, una eccessiva concentrazione di incarichi in tale ambito.

Ciascun comitato è coordinato da un Presidente che informa l'organo di amministrazione delle attività svolte alla prima riunione utile. Il Presidente del comitato può invitare a singole riunioni il presidente dell'organo di amministrazione, il chief executive officer, gli altri amministratori e, informandone il chief executive officer, gli esponenti delle funzioni aziendali competenti per materia; Alle riunioni di ciascun comitato possono assistere i componenti dell'organo di controllo. I comitati hanno la facoltà di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, disporre di risorse finanziarie e avvalersi di consulenti esterni, nei termini stabiliti dall'organo di amministrazione».

Superata la previsione del Criterio Applicativo 4.C.1. del vecchio Codice di Autodisciplina che richiedeva un numero minimo di 3 componenti. Come specificato nella Q&A relativa alla Raccomandazione 16, il Comitato per la Corporate Governance ha voluto su tale punto lasciare libertà di decisione agli organi di amministrazione

CONTROLLO E RISCHI

Remunerazioni

Nomine

**Governance, SCENARI
Sostenibilità, innovazione**



UNA MAGGIORE REponsabilita' IN TEMA DI CLIMATE CHANGE

E' stato riconosciuto che il cambiamento climatico è una minaccia alla stabilità del sistema finanziario. Il TCFD si sta adoperando per migliorare la divulgazione dei rischi finanziari legati al clima da parte delle aziende ai loro investitori, finanziatori e assicuratori

Il WEF ha pubblicato una guida su come definire una climate governance ai fini di un maggiore impegno nei confronti degli stakeholder



RESPONSABILITA' DEL BOARD

DECISIONI INFORMATE

STRUTTURA DEL CONSIGLIO

VALUTAZIONI DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITA'

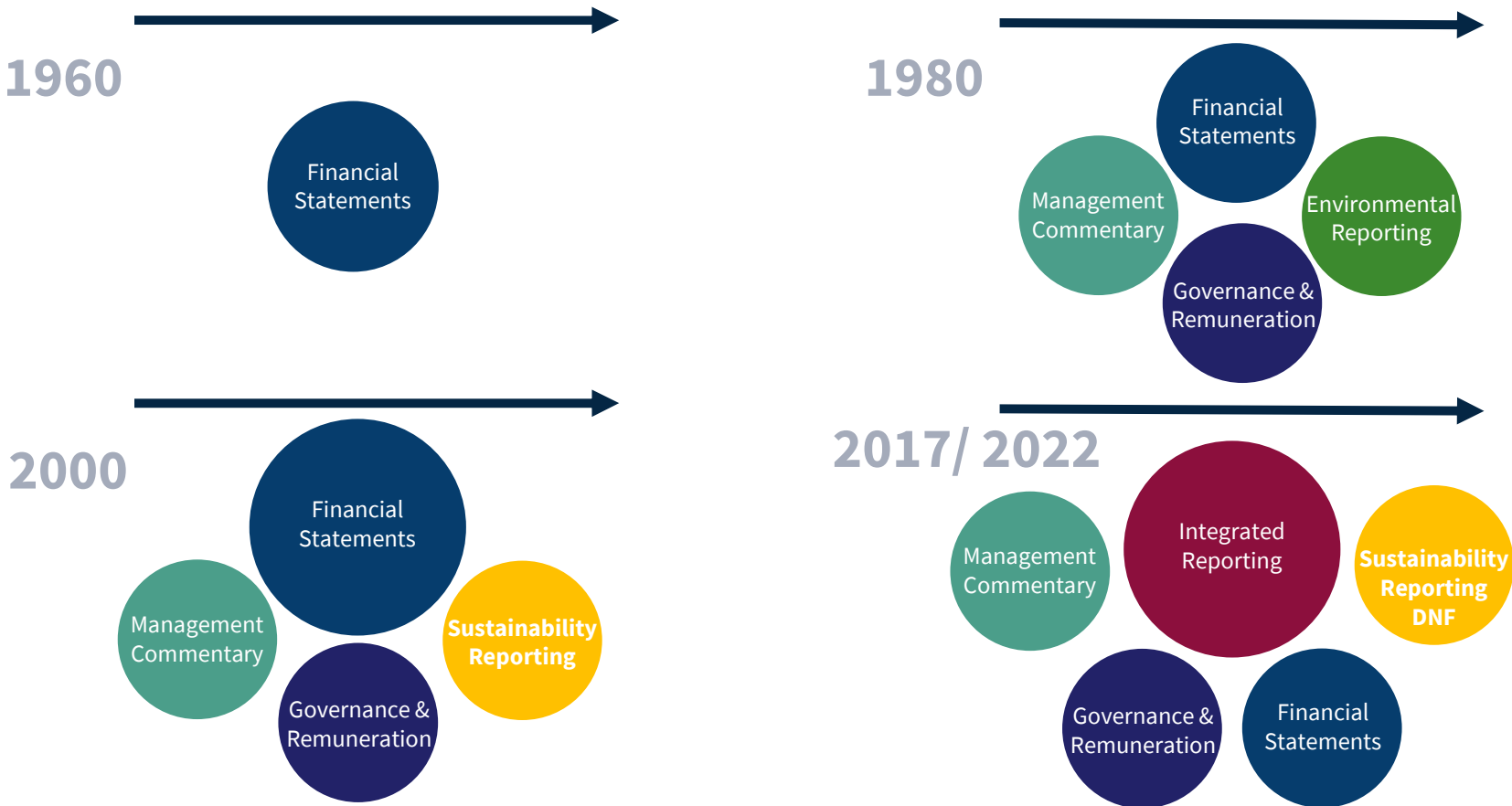
INTEGRAZIONE STRATEGICA

PIANI DI INCENTIVAZIONE

REPORTING E DIVULGAZIONE

ADVOCACY

EVOLUZIONE DEL SISTEMI DEI REPORTING



IL CAMBIO DI PASSO

Il 2021 è stato caratterizzato da una capillare produzione normativa a livello sovranazionale, che in parte costituisce la prosecuzione di iniziative già avviate da tempo. Gli interventi legislativi sono in continuo divenire, e i regolatori nazionali e gli operatori talvolta faticano ad adeguarsi in modo adeguato e tempestivo. La dinamica a cui si assiste è radicalmente differente rispetto a quella degli anni passati: si riscontra infatti un sempre più diffuso utilizzo di strumenti vincolanti (accanto a quelli volontari e alle best practices) caratterizzati da un'ampiezza e un'incisività senza precedenti.

Il **10 marzo 2021** il Parlamento europeo approva la Risoluzione recante *raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese* con l'obiettivo di spostare il baricentro dalle misure normative basate sulla trasparenza a quelle aventi ad oggetto l'imposizione di **specifici obblighi organizzativi e comportamentali in capo alle imprese** e alla loro filiera

Sulla spinta del Parlamento la CE il **23 febbraio del 2022** adotta la **proposta di direttiva sulla due diligence** «intesa a garantire che le imprese da essa disciplinate e che operano nel mercato interno adempiano al loro dovere di rispettare i diritti umani, l'ambiente e la buona governance, e non producano o contribuiscano a produrre impatti negativi potenziali od effettivi» su di essi.

NUOVA DIRETTIVA EUROPEA SUL REPORTING DI SOSTENIBILITA'

Il **21 aprile 2021** la Commissione Europea pubblica una **proposta di modifica alla Direttiva sulla Dichiarazione Non Finanziaria (NRFD)**, denominata **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

La nuova Direttiva opera dal punto di vista legislativo introducendo modifiche alla **Direttiva n.34/2013, c.d. Direttiva Contabile**, che è stata recepita in Italia nel 2015 e ha innovato il Codice Civile

La nuova direttiva 2022/2464 richiederà un'intensa attività di attuazione da parte della Commissione con **atti delegati**, che delineino puntualmente il catalogo e il contenuto delle informazioni da comunicare e la struttura per la comunicazione, adottando il **principio di proporzionalità rispetto alla capacità e caratteristiche delle PMI**.