



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALTIS
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ

Osservatorio «Governance della sostenibilità» IV edizione

Autori:

Marco Minciullo - Matteo Pedrini - Maria Cristina Zaccone

In collaborazione con

assonime

Associazione fra le società
italiane per azioni

Agenda

- ▶ L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»
 - ▶ Il punto di partenza
 - ▶ La raccolta dati
- ▶ Le forme di governance della sostenibilità
- ▶ Il legame tra remunerazione e sostenibilità
- ▶ Le competenze di sostenibilità del C.d.A.
- ▶ La gestione della sostenibilità
- ▶ Un quadro di sintesi

Agenda

- ▶ **L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»**
 - ▶ **Il punto di partenza**
 - ▶ **La raccolta dati**
- ▶ Le forme di governance della sostenibilità
- ▶ Il legame tra remunerazione e sostenibilità
- ▶ Le competenze di sostenibilità del C.d.A.
- ▶ La gestione della sostenibilità
- ▶ Un quadro di sintesi

Il punto di partenza

“Successo sostenibile”

Integrare la sostenibilità nella governance

Come?

Obiettivi

Forme di governance prevalenti

Obiettivi, remunerazione variabile e sostenibilità

Competenze di sostenibilità

Legame tra governance e gestione

Metodologia

ANALISI DOCUMENTALE

- ▶ Relazione sulla corporate governance
- ▶ Relazione sulla remunerazione
- ▶ Dichiarazione non finanziaria
- ▶ Report di sostenibilità
- ▶ Annual report

+900 documenti analizzati

Italia
(FTSE-MIB)

Francia
(CAC-40)

Germania
(DAX-30)

Spagna
(IBEX-35)

Regno Unito
(Top FTSE 100)

QUESTIONARIO

- ▶ Approccio del C.d.A., del comitato e dell'A.D. alla sostenibilità
- ▶ Interazione tra manager di sostenibilità e vertici aziendali
- ▶ Stakeholder management

75% FTSE-MIB

Tre appunti prima del viaggio

1 | I risultati sono più ricchi di questa presentazione...
analizzate il report.

La ricerca è uno strumento di dialogo e confronto...
troverete delle domande. **2**

3 | Attenzione alla forma e ai dettagli...
sono i motori della sostanza.

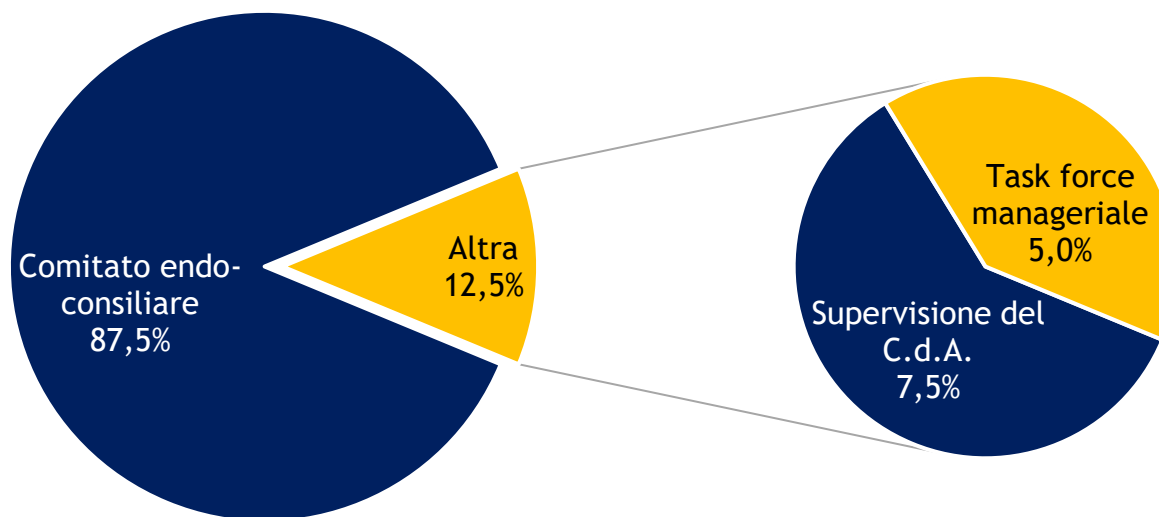
Agenda

- ▶ L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»
 - ▶ Il punto di partenza
 - ▶ La raccolta dati
- ▶ **Le forme di governance della sostenibilità**
- ▶ Il legame tra remunerazione e sostenibilità
- ▶ Le competenze di sostenibilità del C.d.A.
- ▶ La gestione della sostenibilità
- ▶ Un quadro di sintesi

Il modello di riferimento

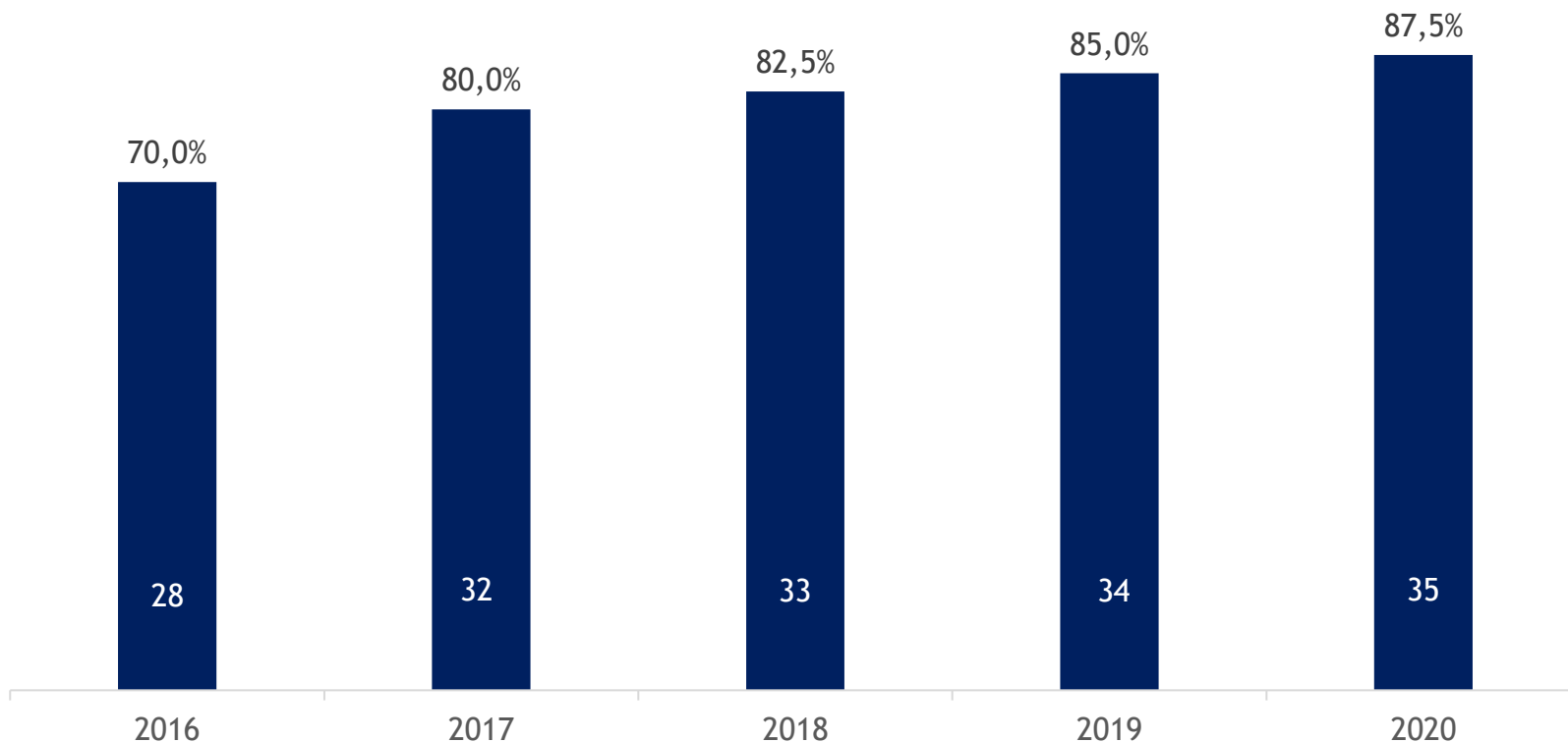


Le forme di governance della sostenibilità



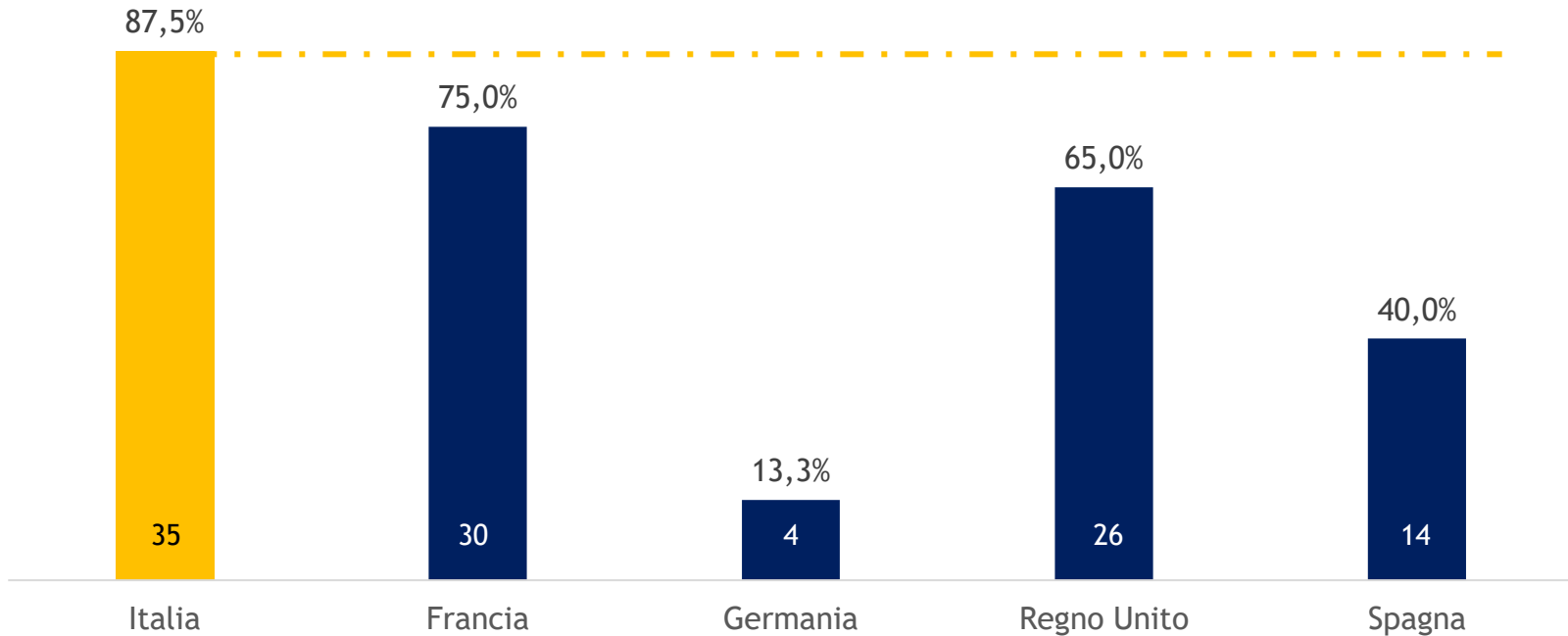
9 su 10 | Imprese del FTSE-MIB con un comitato con deleghe alla sostenibilità

La diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità nel tempo



La diffusione dei comitati si è stabilizzata dopo il 2016. I comitati sono ormai uno standard?

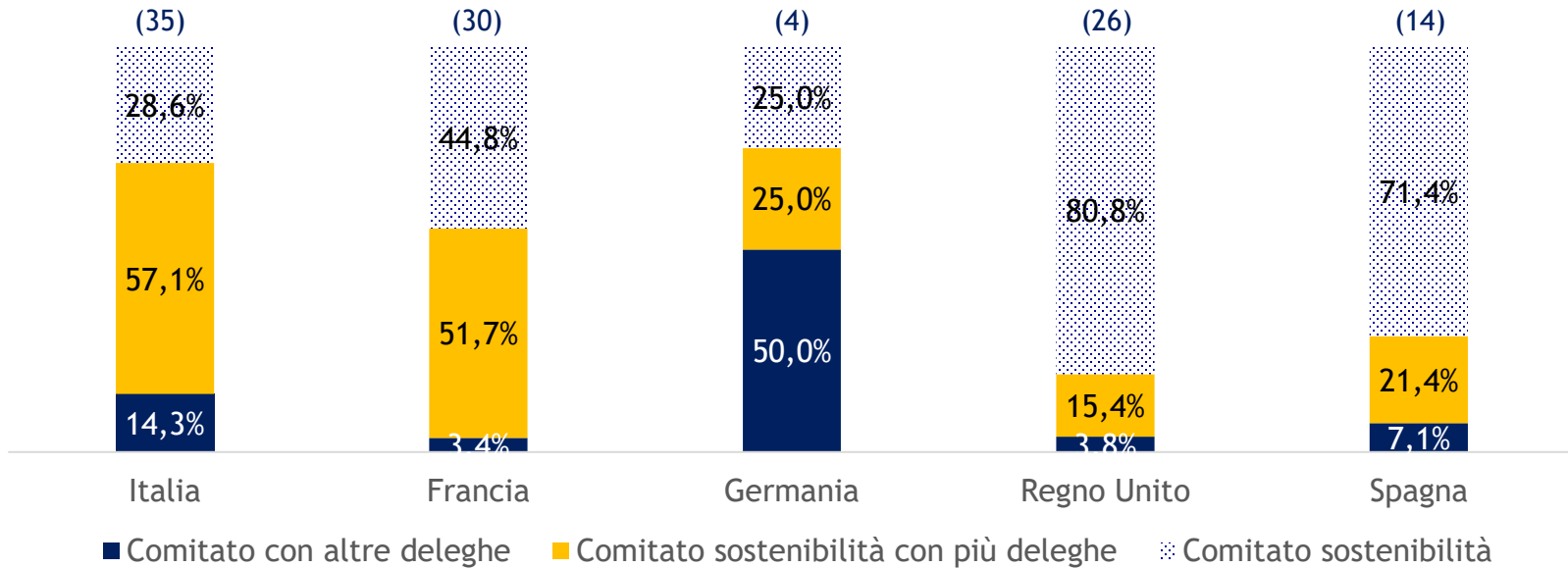
La presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità in Italia e in Europa



#1 | L'Italia è leader nella diffusione dei comitati con deleghe alla sostenibilità

? | Perché in Italia la regolamentazione è stata più efficace?



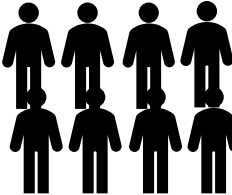


Le forme del comitato in Italia e in Europa



! In Regno Unito e Spagna la maggior parte delle aziende ha creato un comitato con deleghe *esclusivamente* alla sostenibilità

? In Italia la sostenibilità è affidata a comitati con più deleghe. È un effetto del Codice?

La configurazione tipica dei comitati di sostenibilità

	Italia n. 35	Francia n. 30	Germania n. 4	Regno Unito n. 26	Spagna n. 14
Dimensione:					
Chair:	Amministratore indipendente	Amministratore indipendente	N/A	Amministratore indipendente	Amministratore indipendente



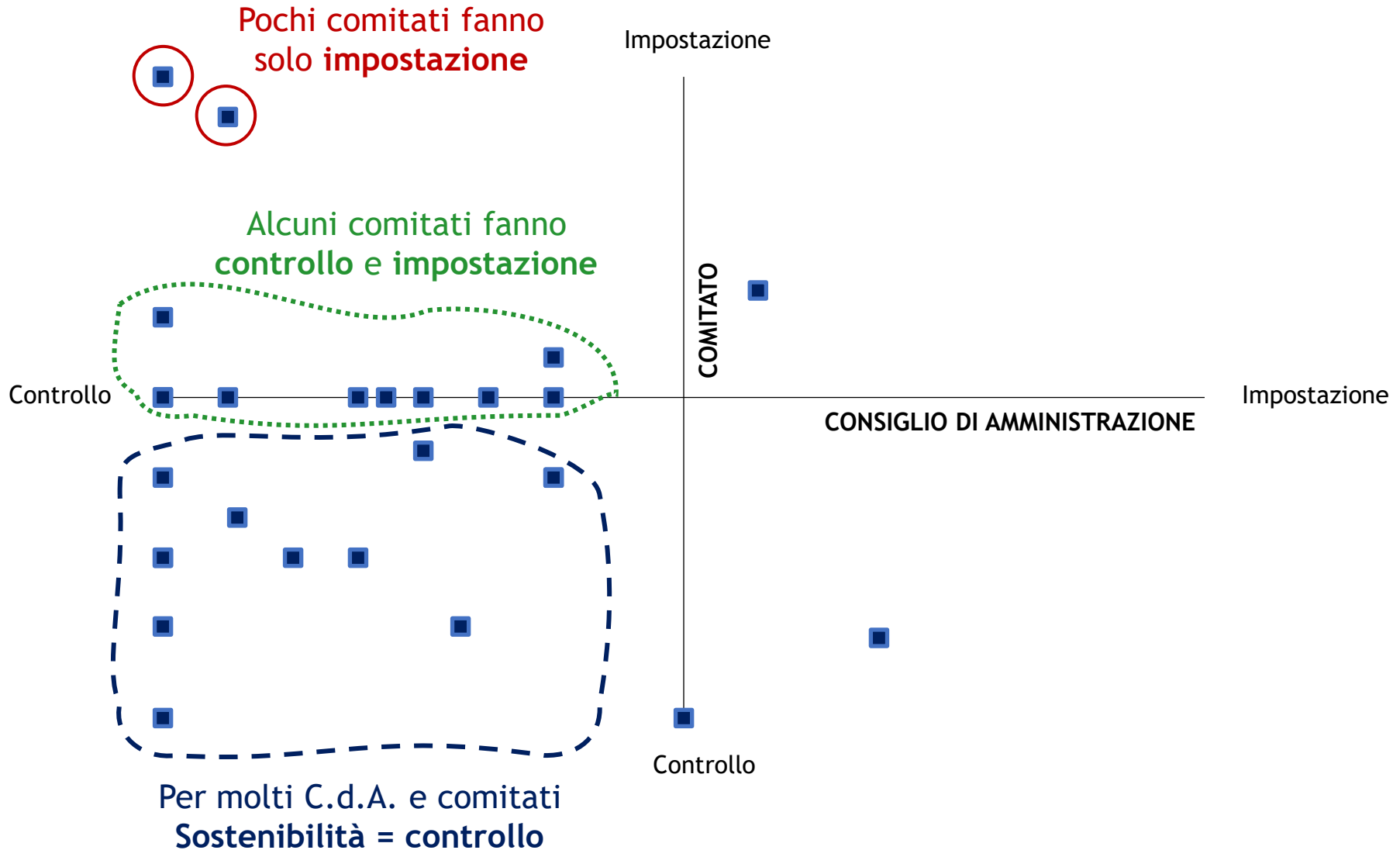
Amministratore non esecutivo



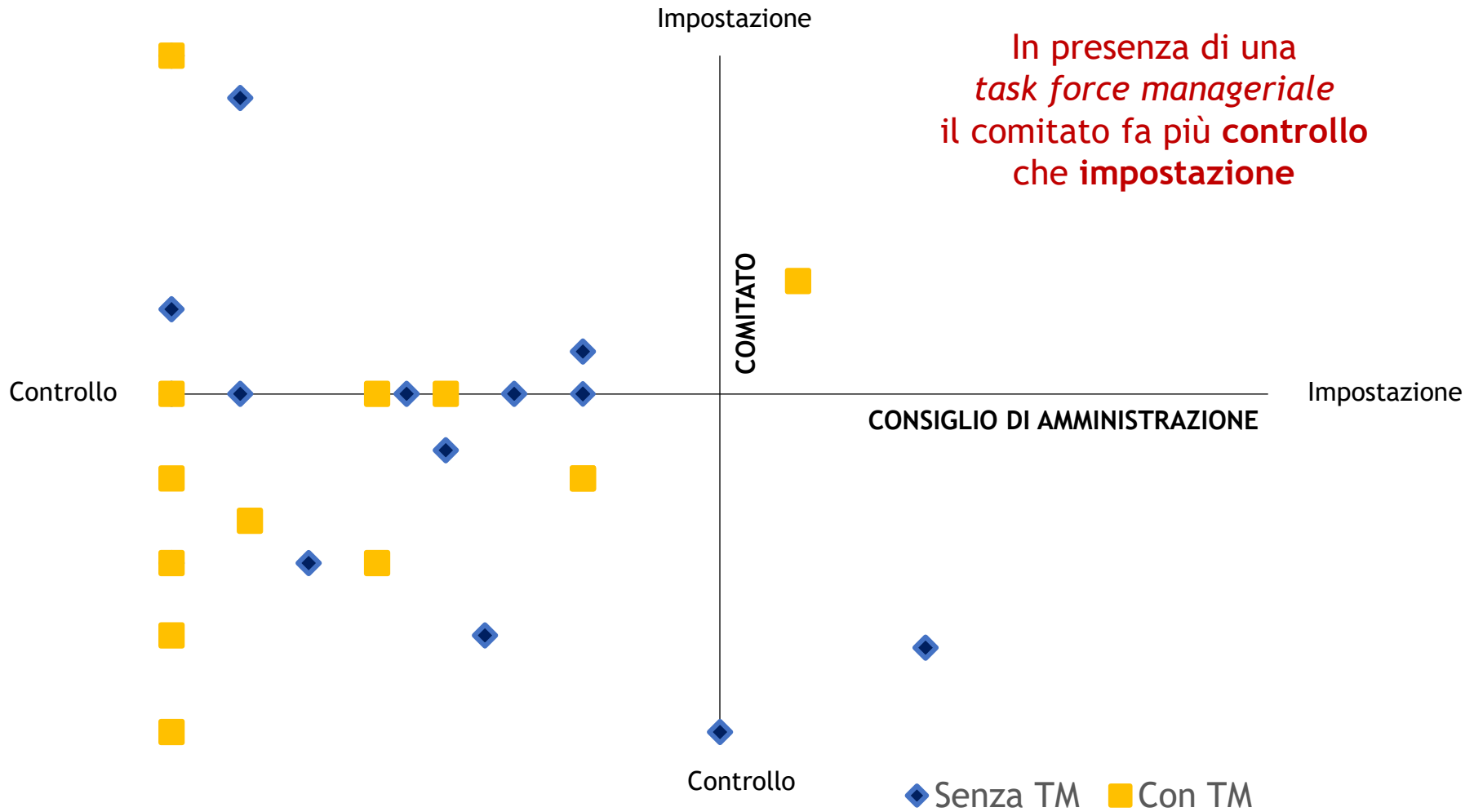
Amministratore indipendente

! In tutti i contesti i comitati sono composti prevalentemente da consiglieri *indipendenti*

Gli approcci alla governance della sostenibilità



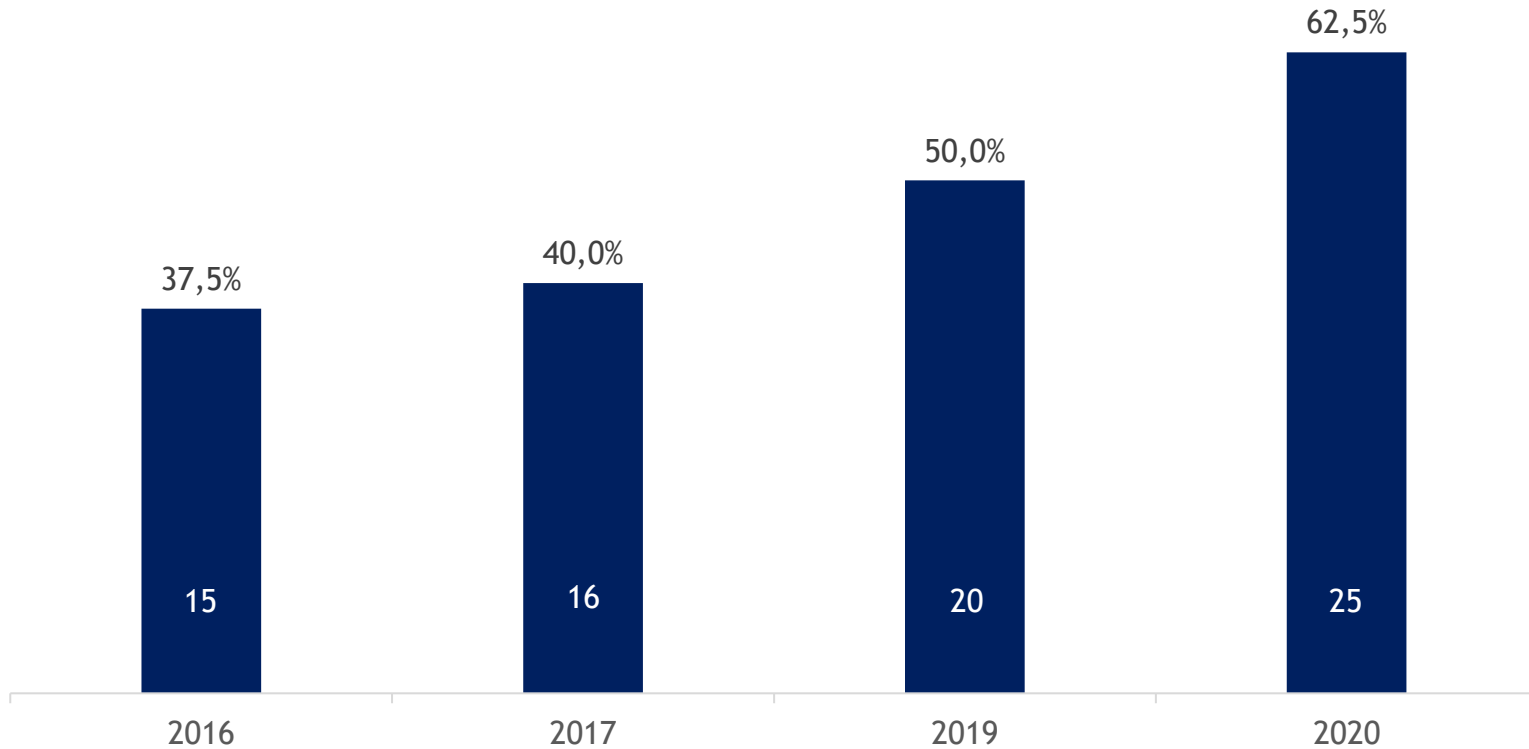
L'impatto della task force manageriale sugli approcci



Agenda

- ▶ L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»
 - ▶ Il punto di partenza
 - ▶ La raccolta dati
- ▶ Le forme di governance della sostenibilità
- ▶ **Il legame tra remunerazione e sostenibilità**
- ▶ Le competenze di sostenibilità del C.d.A.
- ▶ La gestione della sostenibilità
- ▶ Un quadro di sintesi

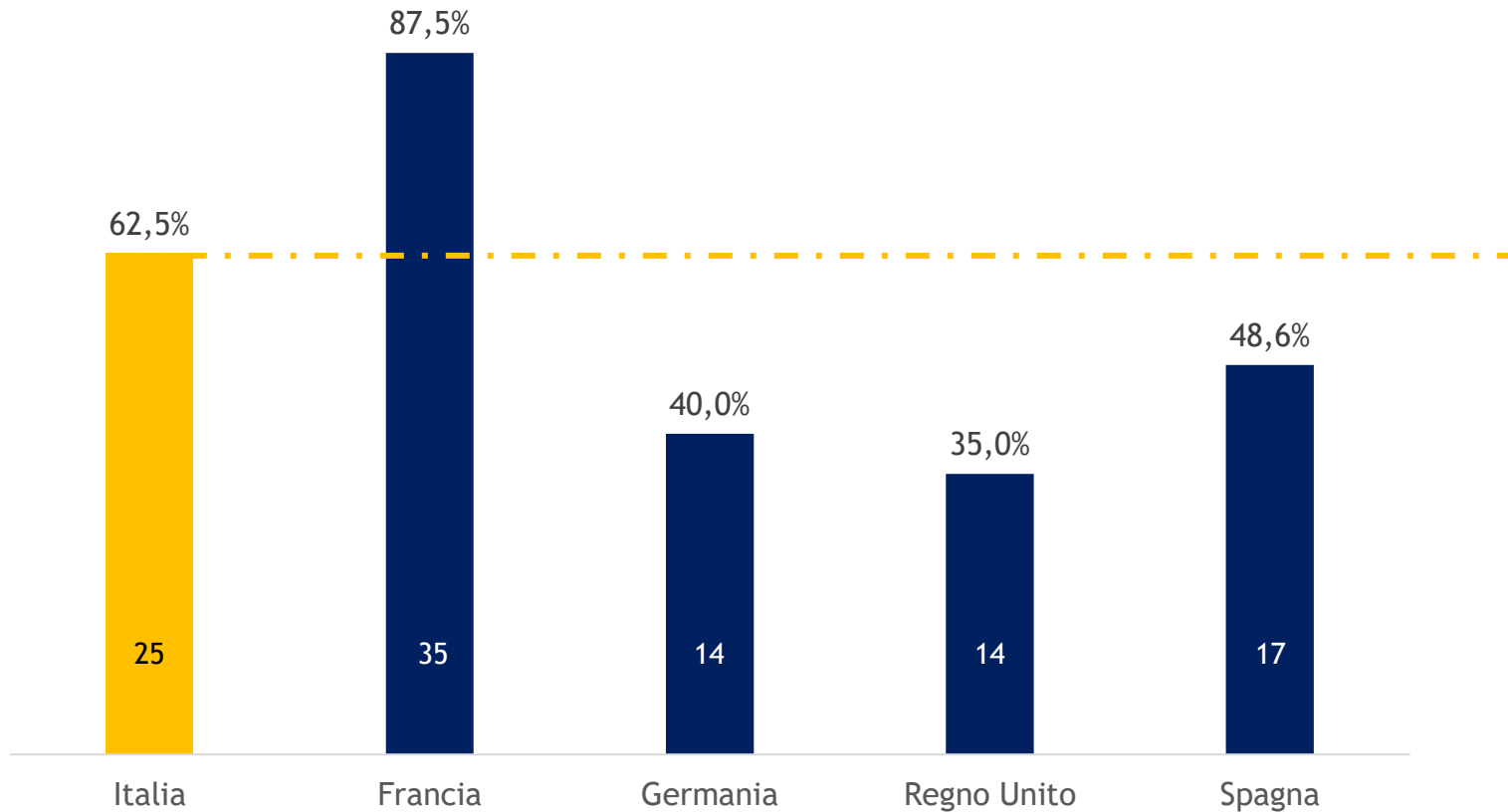
L'evoluzione delle aziende che adottano indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile



+25%

Aumento del 25% tra il 2016 e il 2020 delle aziende che hanno inserito indicatori di performance di sostenibilità nella remunerazione dei vertici aziendali

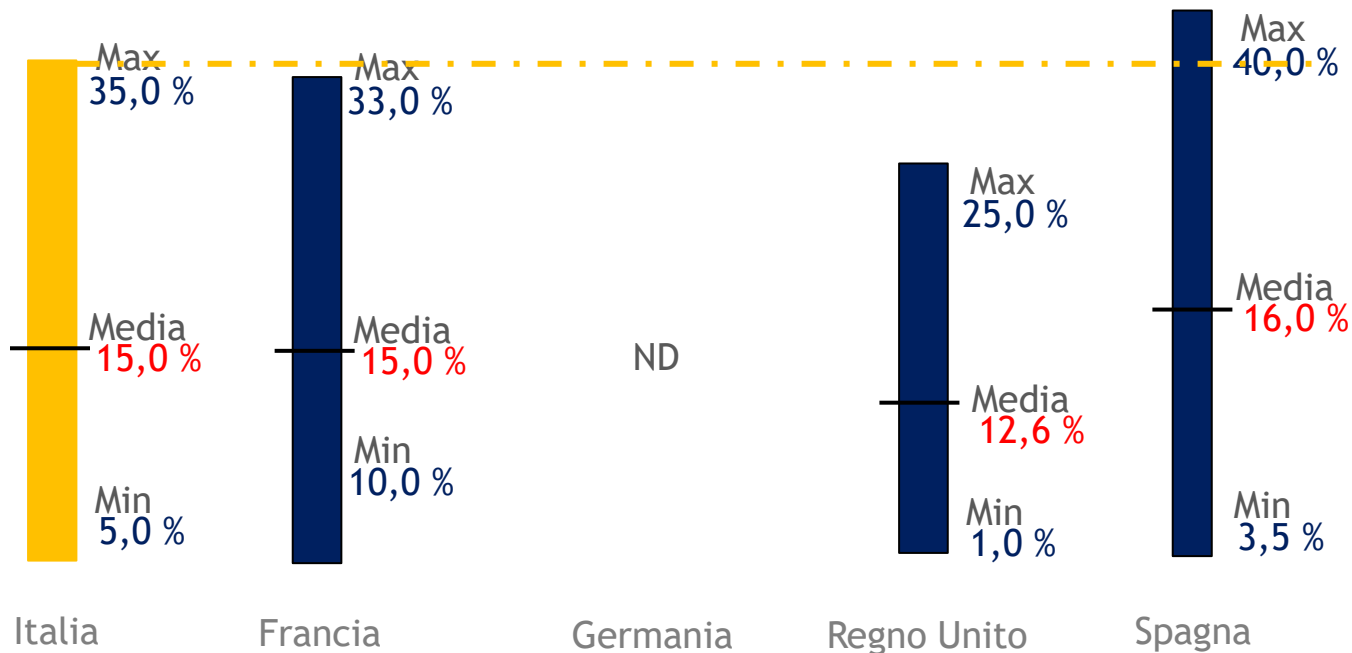
L'adozione di indicatori di sostenibilità nella remunerazione variabile degli esecutivi in Italia e in Europa



#2

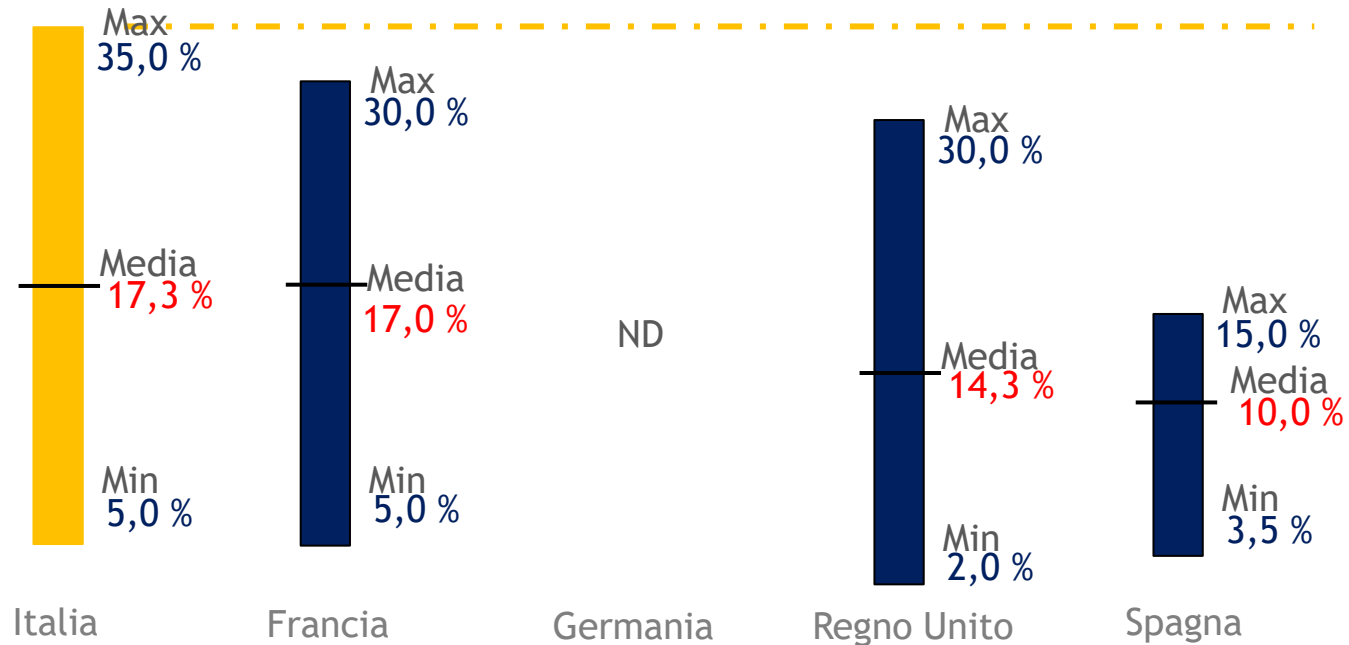
L'Italia è seconda solo alla Francia, dove il Codice di Autodisciplina ha favorito la *disclosure* su *ESG Compensation*

Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile degli esecutivi in Italia ed Europa



- ! Italia e Francia sono allineate.
- ! La Spagna è prima per valore medio e massimo

Il peso della sostenibilità sulla retribuzione variabile degli A.D. in Italia ed Europa



! L'Italia ha un peso medio e massimo superiore a tutti gli altri contesti

Gli indicatori di performance di sostenibilità in Italia e in Europa

Paese	Principale indicatore di performance	Altri indicatori
Italia	Riduzione delle emissioni (44,0%)	Riduzione degli infortuni (40,0%) Prodotti a valenza socio-ambientale (36,0%) Indici azionari legati alla sostenibilità (36,0%)
Francia	Politiche a favore dei dipendenti (20,0%)	Riduzione delle emissioni (17,6%) Prodotti a valenza socio-ambientale (17,6%) Indici azionari legati alla sostenibilità (17,6%)
Germania	N.D.	N.D.
Regno Unito	Riduzione delle emissioni (57,0%)	Riduzione degli infortuni (21,0%)
Spagna	Sostenibilità nel piano strategico (17,6%)	Riduzione delle emissioni (12,0%)

Riduzione delle emissioni

È l'indicatore più diffuso in Italia e Regno Unito nel legare gli incentivi dei vertici alla sostenibilità

! Mancano standard definiti e riconosciuti in tutti i contesti

Agenda

- ▶ L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»
 - ▶ Il punto di partenza
 - ▶ La raccolta dati
- ▶ Le forme di governance della sostenibilità
- ▶ Il legame tra remunerazione e sostenibilità
- ▶ **Le competenze di sostenibilità del C.d.A.**
- ▶ La gestione della sostenibilità
- ▶ Un quadro di sintesi

Cosa si intende per «competenze di sostenibilità?»

Competenze di sostenibilità

Competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali

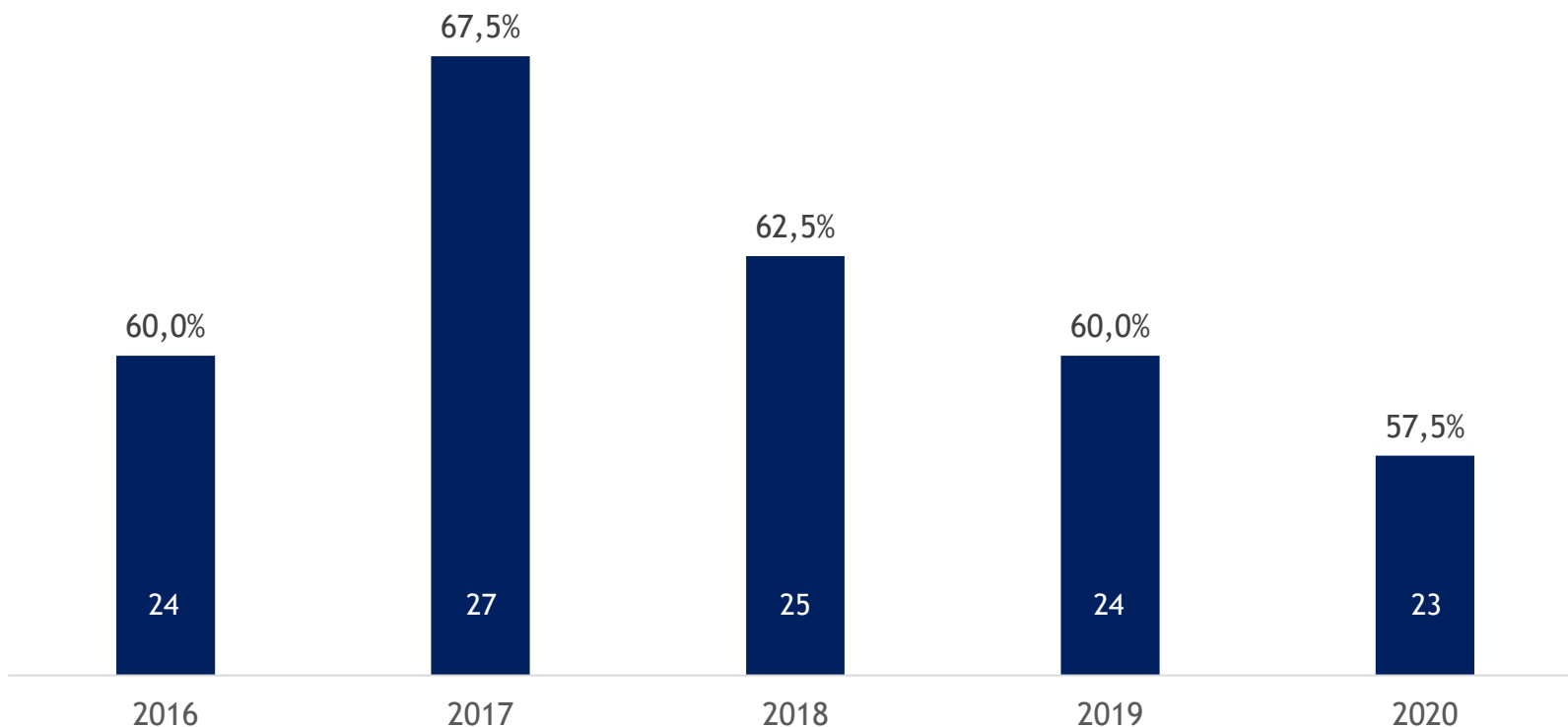
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile

Esperienza professionale

Formazione su temi socio-ambientali

Altro

Le aziende con competenze di sostenibilità nei C.d.A.



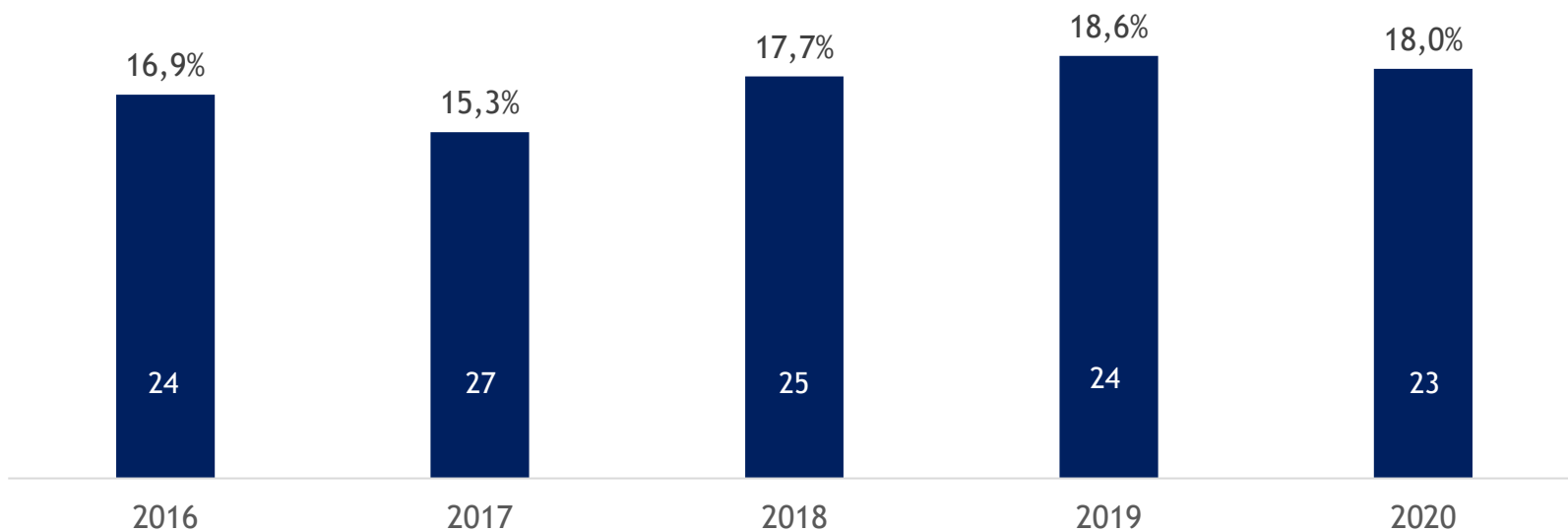
>50%

Il numero di aziende con competenze di sostenibilità

26,7%

Aziende che integreranno le competenze al prossimo rinnovo del C.d.A.

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



1 su 6 | membri del C.d.A. con competenze di sostenibilità in Italia

La sostenibilità nel mix ottimale di competenze del C.d.A.

! Manca uno standard per la definizione delle competenze di sostenibilità

Competenze di sostenibilità	%
Esperienza professionale	43,3%
Formazione su temi socio-ambientali	30,0%
Competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali	30,0%
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile	16,7%
Altro	6,7%

Frequenza dell' <i>induction</i>	%
Mai	23,4%
Una sola volta dopo l'insediamento	23,3%
Più di una volta dopo l'insediamento	33,3%
Regolarmente: una volta all'anno	16,7%
Regolarmente: più di una volta l'anno	3,3%

! L'*induction* è frequente anche nelle aziende dove non sono presenti competenze

Agenda

- ▶ L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»
 - ▶ Il punto di partenza
 - ▶ La raccolta dati
- ▶ Le forme di governance della sostenibilità
- ▶ Il legame tra remunerazione e sostenibilità
- ▶ Le competenze di sostenibilità del C.d.A.
- ▶ **La gestione della sostenibilità**
- ▶ Un quadro di sintesi

L'organizzazione della sostenibilità

Figure aziendali	FTSE-MIB	Benchmark
Comitato	87,5%	70,0%
Task force manageriale	37,5%	45,0%
Manager della sostenibilità	93,3%	85,0%
Comitato + Task force manageriale	35,0%	35,0%
Comitato + Task force manageriale + Manager della sostenibilità	32,5%	35,0%

! La presenza di un comitato è alta anche nel benchmark

? La compresenza di comitato e task force è poco frequente nel FTSE-MIB. Come coinvolgere la struttura?

La frequenza di interazione del manager della sostenibilità con i vertici aziendali

Pratiche	C.d.A.	Comitato	A.D.
Macro-trend e scenari relativi alla sostenibilità	■	■ ■ ■ ■	■
Obiettivi quantitativi di sostenibilità nel piano strategico	■	■ ■ ■ ■	■ ■
Matrice di materialità	■	■	■
Processi aziendali di gestione della sostenibilità	/	■ ■	■ ■ ■
Rischi socio-ambientali connessi all'azienda	■	■ ■ ■	■ ■
Risultati socio-ambientali conseguiti dall'azienda	■	■ ■ ■	■ ■
Rating ESG ricevuti da organismi indipendenti	■	■ ■	■ ■ ■
Iniziative di dialogo e confronto con gli stakeholder	/	■ ■ ■ ■	■ ■ ■

Legenda: ■ 1 volta l'anno ■ ■ Ogni 6-12 mesi ■ ■ ■ Ogni 6 mesi ■ ■ ■ ■ Ogni 3 mesi

Comitato | Il principale interlocutore del manager della sostenibilità

Il tema al centro del dibattito fra il manager della sostenibilità e i vertici | **Stakeholder dialogue**

L'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management

Figure aziendali	Mappatura degli stakeholder	Definizione degli strumenti di dialogo	Partecipazione alle iniziative di dialogo	Sintesi del dialogo e identificazione delle priorità
Presidente	1,4	1,6	2,0	2,1
C.d.A.	1,3	1,4	1,2	1,6
Comitato	2,8	2,6	1,9	2,8
A.D.	2,7	2,7	3,3	3,4
Direttore Generale	2,0	2,0	2,3	2,5
Task force manageriale	3,2	2,8	3,2	3,1
Manager che riportano all'A.D.	2,1	1,7	1,9	2,3
Manager della sostenibilità	4,6	4,6	4,5	4,5
Unità organizzativa di sostenibilità	4,6	4,6	4,4	4,3

?

L'A.D. e la task force manageriale supportano il manager della sostenibilità in alcune fasi dello stakeholder management. È sufficiente?

La governance e l'influenza delle figure aziendali sullo stakeholder management

	Mappatura degli stakeholder		Definizione degli strumenti di dialogo		Partecipazione alle iniziative di dialogo		Sintesi del dialogo e identificazione delle priorità	
	Altra forma	Comitato	Altra forma	Comitato	Altra forma	Comitato	Altra forma	Comitato
Presidente	0	1,3	0	1,5	3,0	1,9	3,0	2,0
C.d.A.	0	1,5	0	1,5	0	1,3	3,0	1,5
A.D.	4,0	2,6	4,0	2,6	4,0	3,2	4,0	3,3
Direttore Generale	0	1,9	0	1,9	0	2,2	0	2,6

A.D. è la figura maggiormente coinvolta nei processi di stakeholder management in assenza di un comitato

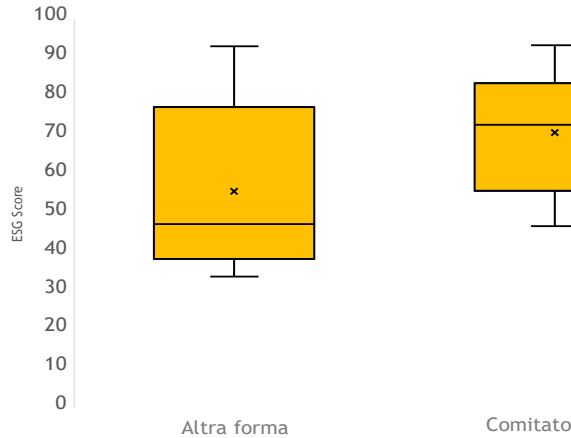
C.d.A. e D.G. sono meno coinvolti nei processi di stakeholder management

Agenda

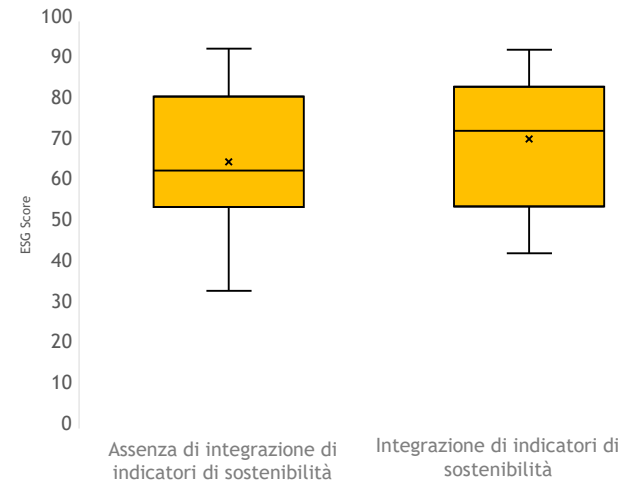
- ▶ L'Osservatorio «Governance della sostenibilità»
 - ▶ Il punto di partenza
 - ▶ La raccolta dati
- ▶ Le forme di governance della sostenibilità
- ▶ Il legame tra remunerazione e sostenibilità
- ▶ Le competenze di sostenibilità del C.d.A.
- ▶ La gestione della sostenibilità
- ▶ **Un quadro di sintesi**

La governance della sostenibilità e le performance ESG

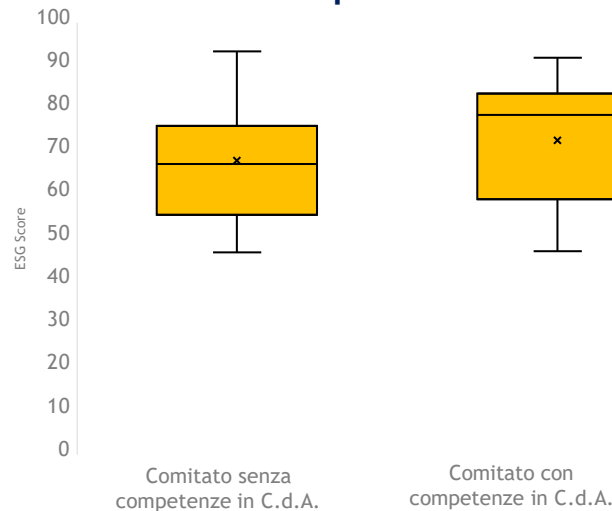
Comitato



Remunerazione

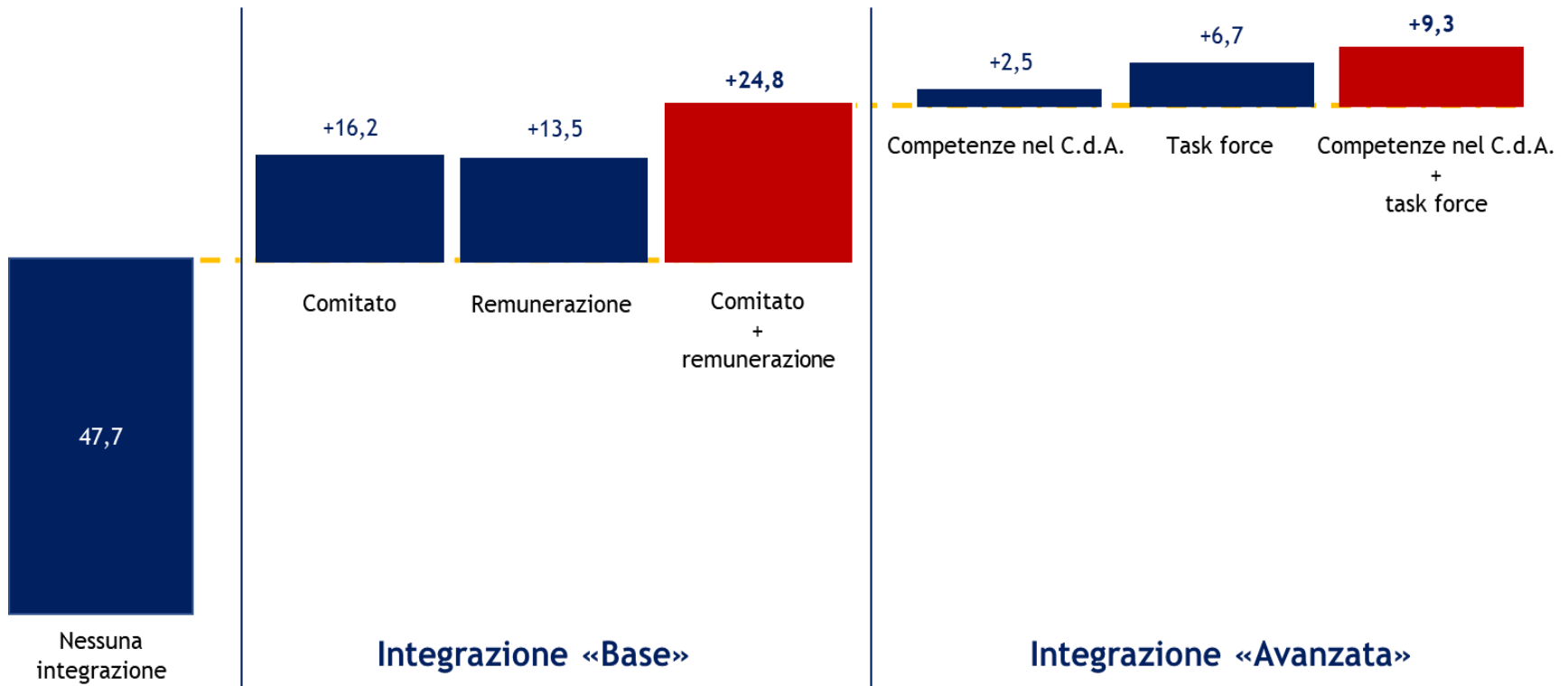


Competenze

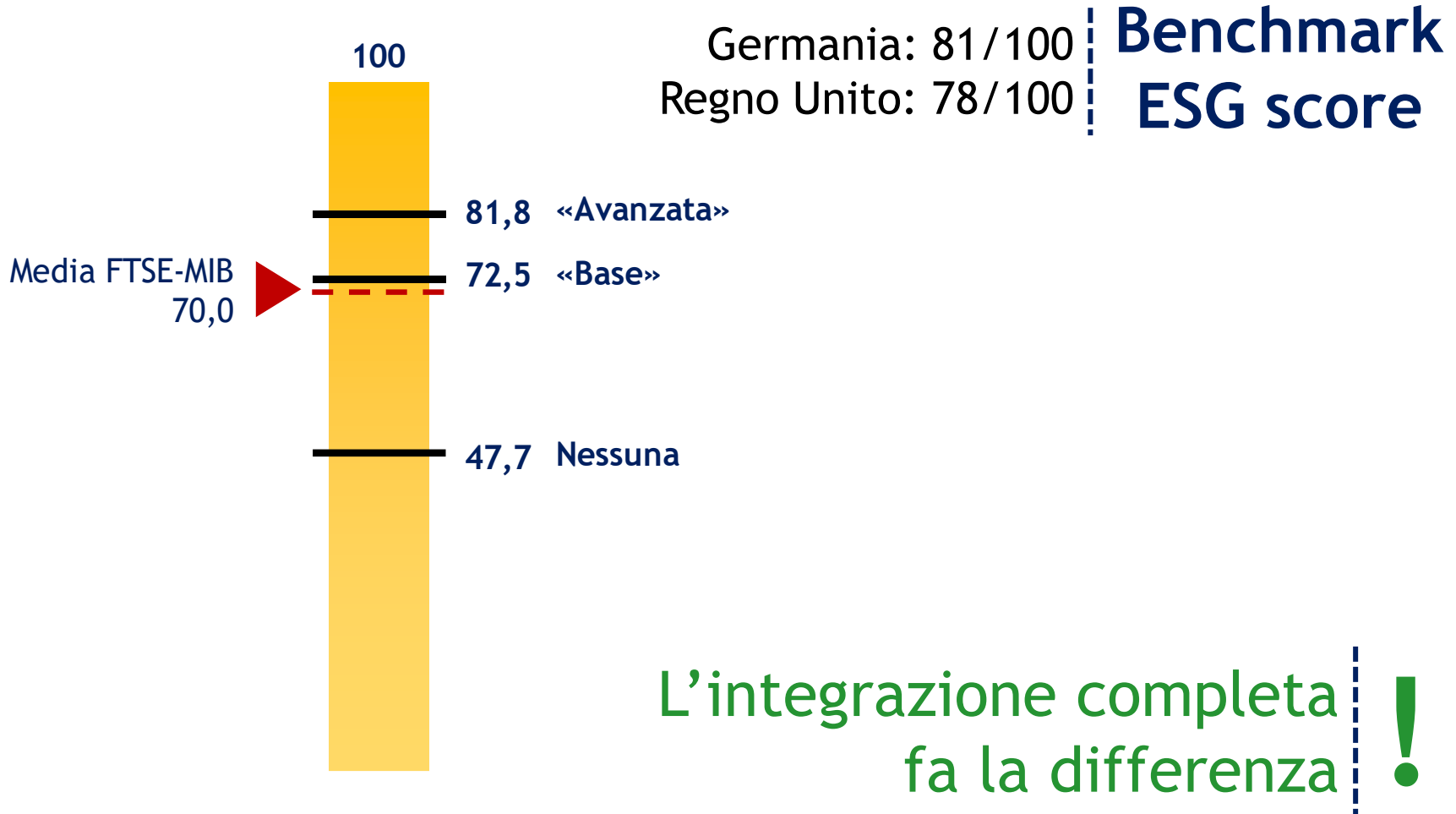


! Tutte le forme corrispondono a migliori performance ESG

Le varie forme di integrazione della sostenibilità e le performance ESG



Le configurazioni di governance e le performance ESG



I risultati in sintesi

1 | L'Italia è leader nella presenza di comitati con deleghe alla sostenibilità

Gli aspetti ESG trovano spazio nella remunerazione variabile dei vertici aziendali

2

3 | La sostenibilità richiede competenze specifiche in C.d.A.

I manager della sostenibilità sono determinanti se cooperano con i vertici... e lo stanno facendo

4

5 | Comitato e remunerazione sono lo standard. Task force manageriali e integrazione delle competenze segnano un cambio di passo

Si ringraziano:



Gruppo di lavoro ALTIS-CSR Manager Network:
Marco Minciullo, Matteo Pedrini, Maria Cristina Zaccone