



Prolusione
Le sfide della sostenibilità

Giovanni Azzone

Rettore PoliMI 2010-16 e Presidente IFOM
(Istituto FIRC di Oncologia molecolare)

lunedì 7 novembre 2022

Agenda

La sostenibilità: un tema non nuovo...

Perché oggi le imprese non possono trascurare la sostenibilità

Gli errori da non commettere

Le priorità per le imprese

Il ruolo delle università

Measuring strategic environment x +

File | C:/Users/Giovanni%20Azzone/Documents/Presentazioni%20e%20seminari/LIUC%207%2011%202022/Measuring%20strategic%20...

1 di 1

Business Strategy and the Environment / Volume 3, Issue 1 / p. 1-14

Article

Measuring strategic environmental performance

Giovanni Azzone, Raffaella Manzini

First published: 1994

<https://doi.org/10.1002/bse.3280030101>

Citations: 63

Abstract

It is now widely acknowledged that environmental issues will increasingly affect the performance of firms in western countries, both in the short and in the long run. Environmental issues can act on revenues and on costs. They can influence revenues when a firm follows a 'green strategy', i.e. it enhances the characteristics of environmental compatibility of its products or it promotes a credible image of a 'green company', that employs only clean technologies. They can influence costs as, on the one hand, more limiting environmental standards can result in higher manufacturing and non manufacturing costs and, on the other hand, programmes focused on improving environmental performances can result in less spoils and wastes, hence in lower costs.

Hence, environmental performance should be a structured part of the management

Come agiva la sostenibilità ambientale nel 1994



Il tema non è quindi nuovo, ma oggi sicuramente ha acquisito una rilevanza superiore, per entità e natura degli effetti sulle imprese, pervasività e strategicità. Non più quindi un semplice «nice to have»...

Perché oggi non possiamo trascurare la sostenibilità

Attenzione dei
mercati
finanziari

Crescita dei
differenziali di
costo

Effetti a cascata
e economia
circolare

Opportunità di
innovazione

Evoluzione del
quadro
normativo

L'attenzione dei mercati finanziari: le lettere di Blackrock, 7 mila miliardi di \$ investiti



Larry Fink

Chairman and Chief Executive Officer

“Climate change has become a defining factor in companies’ long-term prospects...Awareness is rapidly changing, and **I believe we are on the edge of a fundamental reshaping of finance.**”

“As a fiduciary, our responsibility is to help clients navigate this transition. **Our investment conviction is that sustainability- and climate-integrated portfolios can provide better risk-adjusted returns to investors.** And with the impact of sustainability on investment returns increasing, we believe that sustainable investing is the strongest foundation for client portfolios going forward.”



Un dato: Il mercato degli investimenti socialmente responsabili

SRI vale circa il 50% del mercato in Europa:

Figure 3. Proportion of sustainable investing assets relative to total



Source: GSIR 2020

and Europe continue to represent more than 80% of global sustainable investing assets for the pe

Crescita firmataria PRI nel 2019 - 2020

AUM, numero di firmatari e numero di firmatari proprietari di attivi



*Total AUM includes reported AUM and AUM of new signatories that signed up by end of March of that year. Annually updated data and methodology can be found [here](#).

Recovery Fund, la Ue emetterà 250 miliardi di obbligazioni verdi

Il decalogo. Per i governi nove categorie di spesa: dall'efficienza energetica

La crescita dei differenziali di costo

Oggi stiamo sperimentando l'effetto dell'aumento del costo del gas sulle imprese e sugli individui. In parte, è la conseguenza di un evento tragico come la guerra in Ucraina

...ma:

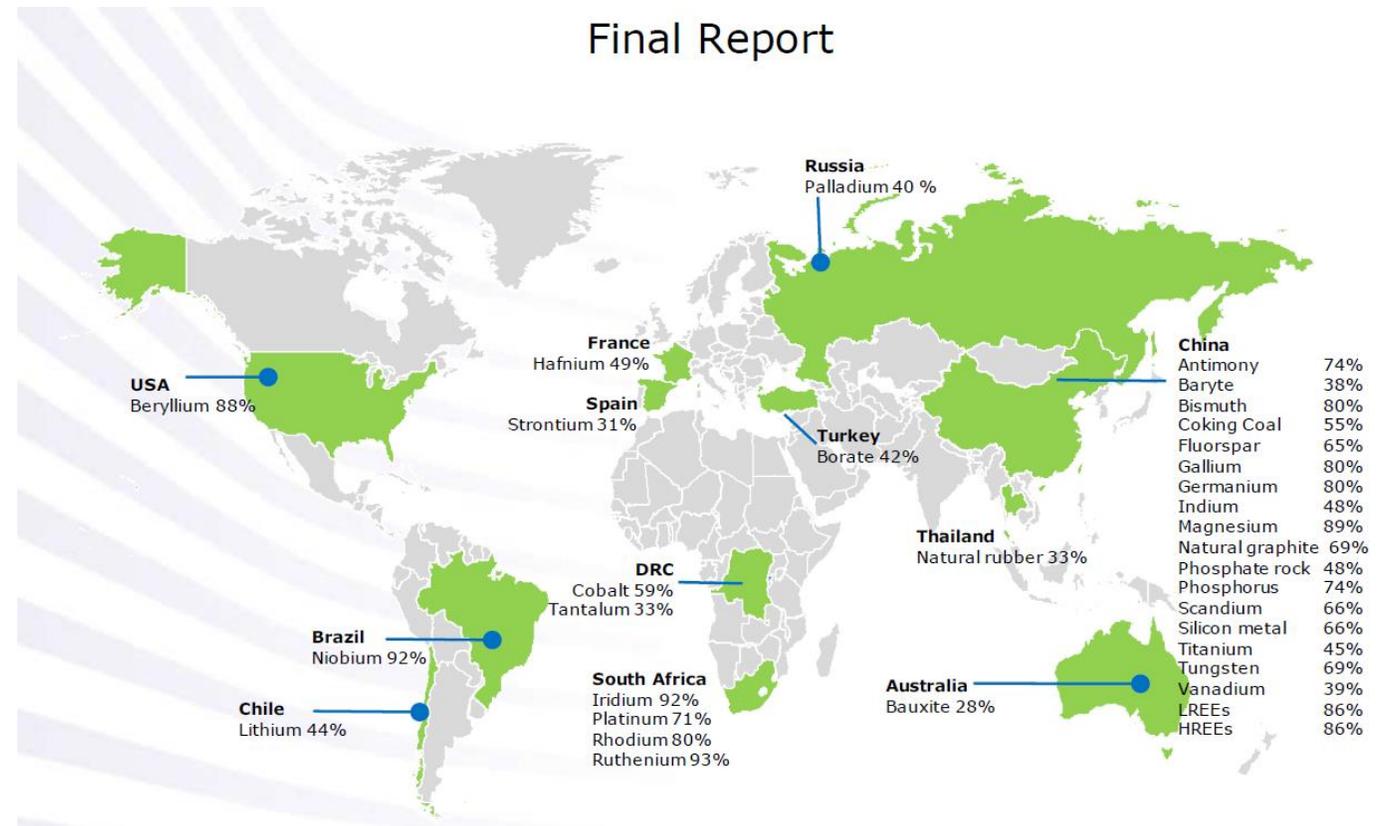
- La «fame» di energia è destinata a crescere
- Ci sono altre materie prime e risorse naturali che rischiano di metterci in crisi

Lo squilibrio nell'uso delle risorse

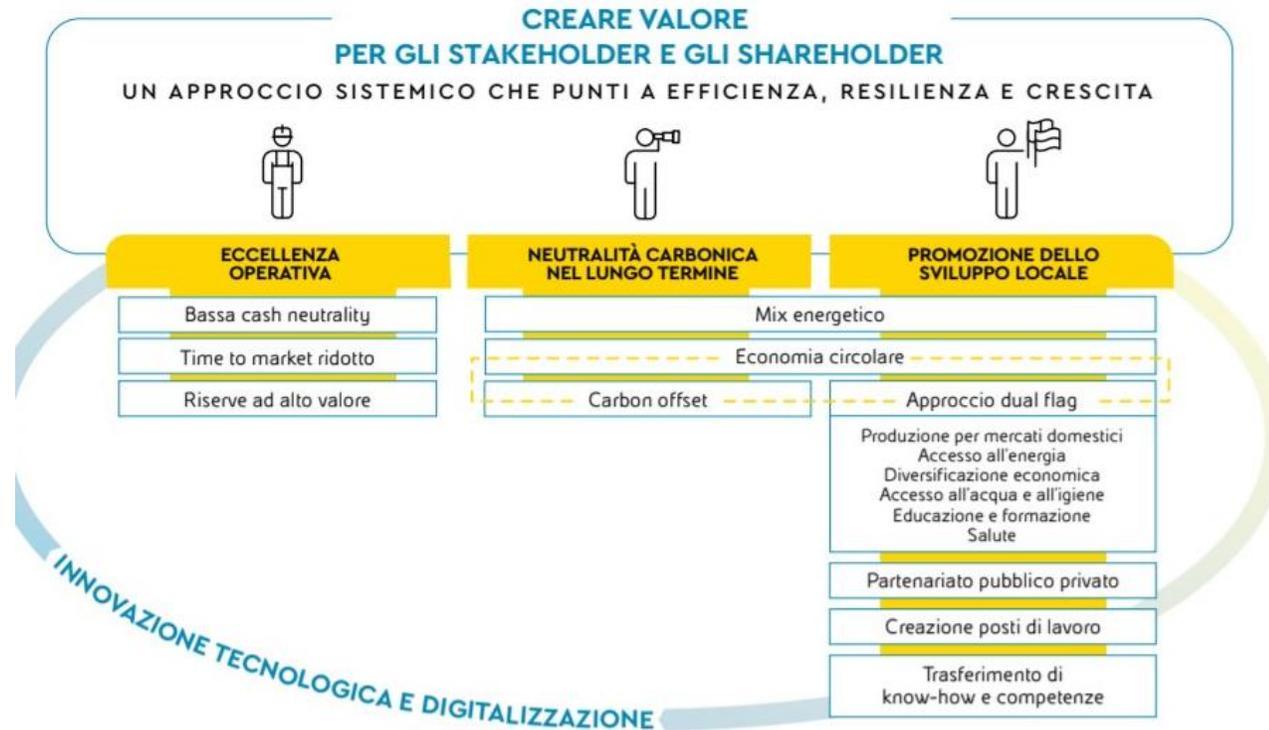
	Consumi elettrici (TWh)	Popolazione (milioni)	Consumi pro-capite (kWh/abitante)	Numero indice (Consumi pro-capite mondo = 100)
Mondo	22.016	7.700	2.859	100
Europa	3.377	740	4.564	160
Italia	301	61	4.895	174
USA	3.808	329	11.574	405
Canada	572	38	15.053	526
Cina	5.683	1.400	4.059	142
India	1.156	1.387	833	29
Africa	663	1.302	509	18

Dove sono le materie prime scarse...

(fonte: Critical Raw Materials for Strategic Technologies and Sectors in the EU - A Foresight Study, 2020)



L'azione a cascata della grande impresa: gli obiettivi di ENI



Il Bilancio di sostenibilità deve contenere «i principali rischi che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, **includere, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto**»

L'economia circolare

L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile. In questo modo si **estende il ciclo di vita dei prodotti**, contribuendo a **ridurre i rifiuti al minimo**.

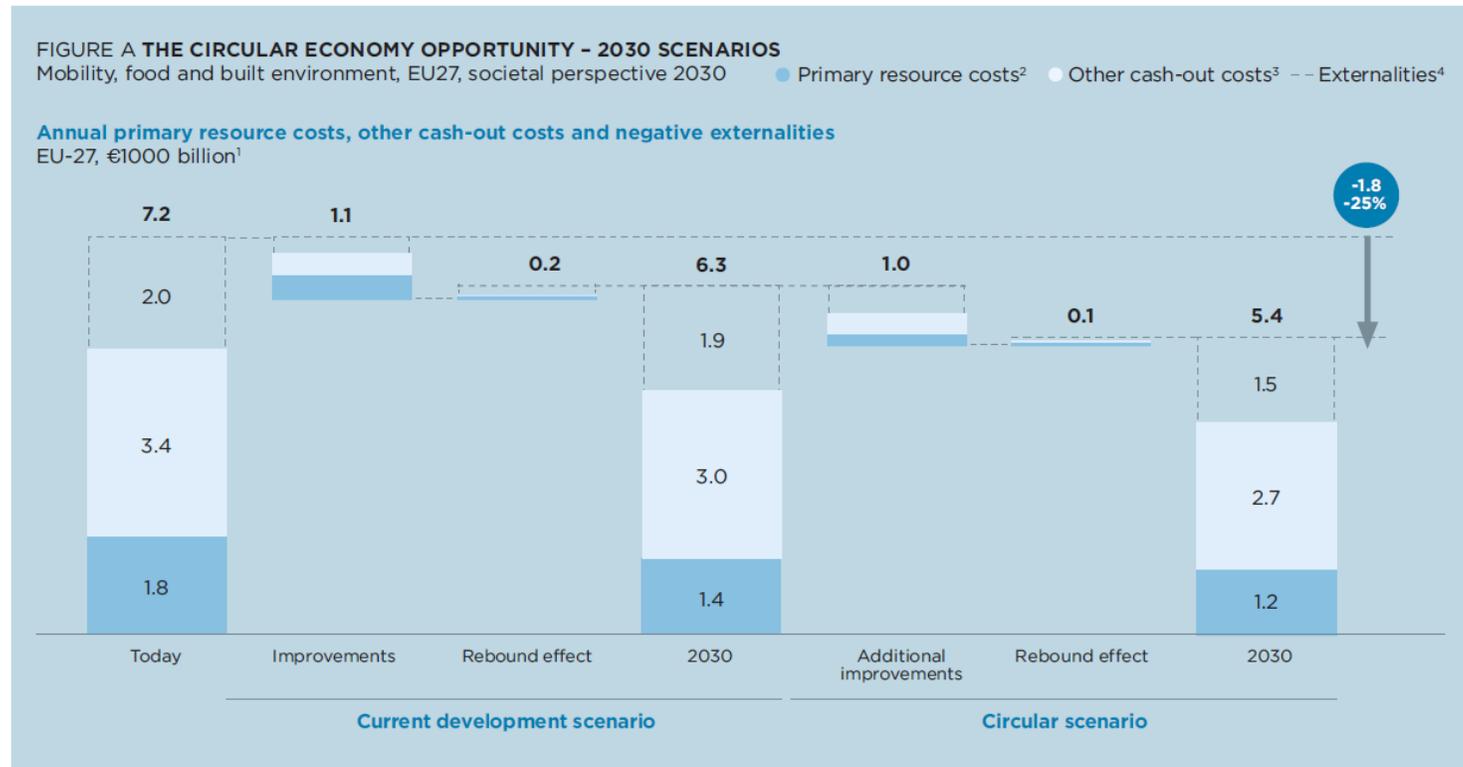


L'azione della Commissione Europea: le principali catene del valore



- Elettronica e TLC
- Batterie e veicoli
- Imballaggi
- Plastica
- Prodotti tessili
- Costruzioni e edilizia
- Prodotti alimentari

L'effetto economico complessivo dell'economia circolare



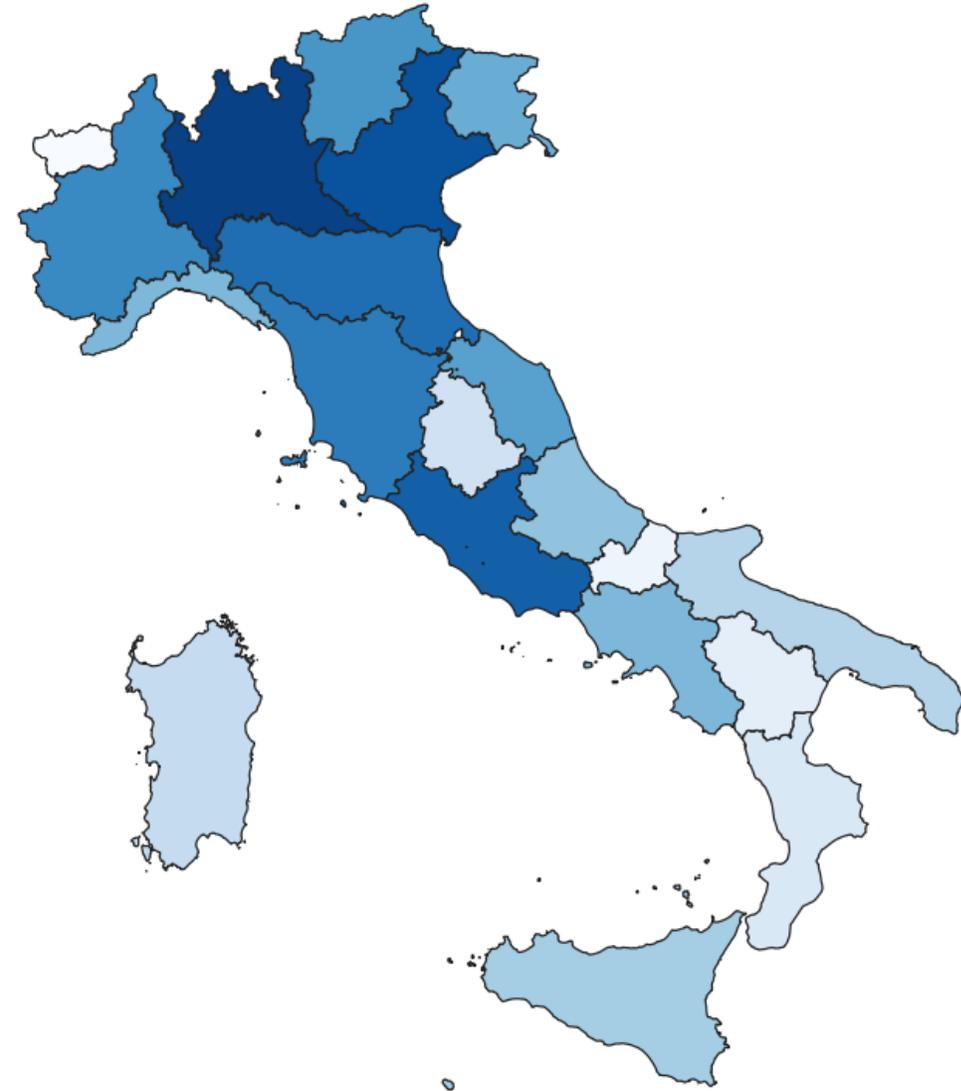
1 All numbers rounded to €100 billion 2 Primary resources include virgin automotive and construction material, virgin synthetic fertiliser (€535/tonne), pesticides, agriculture land and water use (€0.20/m³), fuel (€1.64/litre gasoline, €1.45/litre diesel, €0.91/litre of heating oil, €68/tonne of coal, €0.067/kWh of natural gas), land for residential and office buildings and non-renewable electricity (€0.20/kWh) 3 Other cash-out costs include all household and government expenditures on mobility, food, residential housing and office space, excluding the primary resource costs 4 Externalities include CO2 (€29/tonne), traffic congestion, non-cash health impacts of accidents, pollution and noise, land opportunity costs, opportunity costs related to obesity, adverse health effects due to indoor environment and transport time (related to urban planning) NOTE: Numbers may not sum up due to rounding
 Source: See page 34

Le opportunità di innovazione

La quantità di innovazione green prodotta nelle regioni italiane:
il numero di famiglie brevettuali green

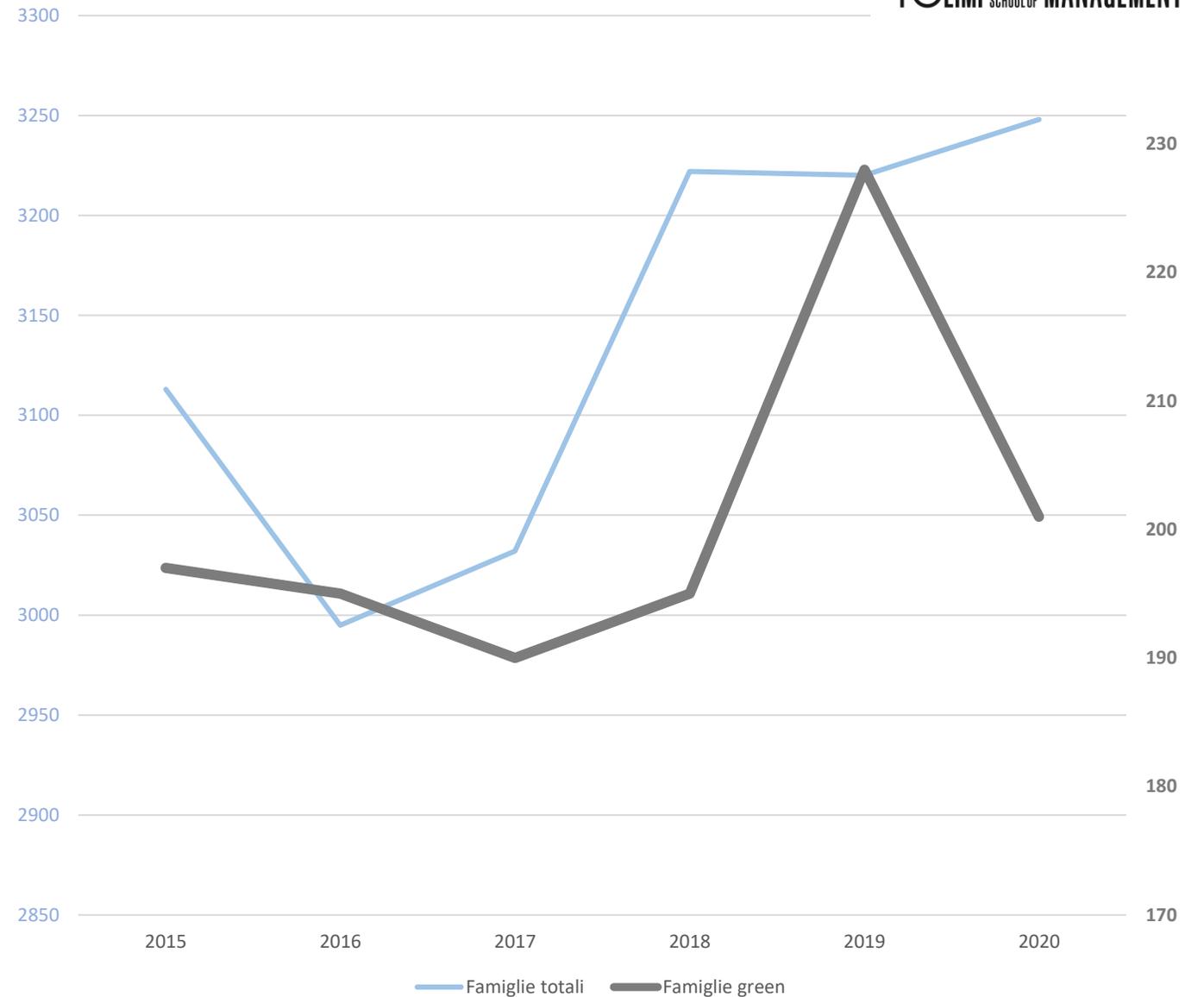
Il ranking:

1. Lombardia
2. Veneto
3. Lazio
4. Emilia-Romagna
5. Toscana
6. Piemonte
7. Trentino-Alto Adige
8. Marche
9. Friuli Venezia Giulia
10. Liguria



La quantità di innovazione prodotta in Italia:
il numero di famiglie brevettuali green e non green

- **18830 famiglie di brevetti**
- **di cui 1206 famiglie green**



Ambiti tecnologici con maggior numero di brevetti

Italia



Italia - Green



Fonte: Osservatorio IPcube - LIUC



Le necessità di compliance alle normative sulla sostenibilità attuali (Reg. 2088 e Dir. NFRD) e future (Corporate Sustainability Reporting Directive e Corporate Sustainability Due Diligence) può essere da stimolo ad adottare modelli di business innovativi e sostenibili.

Gli effetti della sostenibilità in sintesi



Gli errori da non commettere....

- E' un tema che riguarda solo le grandi imprese...
- E' un tema di (sola) comunicazione....
- Non è il momento...

L'evoluzione della normativa UE allarga l'insieme delle imprese coinvolte direttamente

Direttiva UE
2014/95

Corporate
Sustainability
Reporting
Directive

> 500 dipendenti
+
Attivo > 20 milioni di €
o
Fatturato > 40 milioni di €

12.000
imprese

> 250 dipendenti
Attivo > 20 milioni di €
Fatturato > 40 milioni di €
(2 su 3)
o
Imprese quotate

50.000
imprese

Gli SDG:
interessanti
ma non
bastano



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



La variabilità dei ranking ESG



Figure 2. Comparison of firms' normalized scores for different rating agencies.

Le conseguenze del greenwashing

DWS shares slide after greenwashing claims prompt BaFin investigation

German asset manager accused of misleading investors about its sustainable investing efforts

la Repubblica

Quotidiano | Data 08-09-2021
Ora 22
Foglio 1 / 2

Azionisti e vigilanti all'attacco della finanza verde per finta

Dopo il caso Dws, indagata da Sec e Bafin per capire se i suoi prodotti siano davvero "sostenibili", crescono i dubbi su un settore che vale ormai 2.500 miliardi di dollari. In Usa criteri molto deboli

“Chevron accused of ‘greenwashing’ in complaint lodged with FTC”

Netherlands Officials Tell Shell to Stop Its Ads Greenwashing ‘Carbon Neutral’ Fuel

A Dutch advertising watchdog has ruled the oil giant can't tell customers they can make their fuel purchases "carbon neutral" by buying offsets.

By Dharna Noor | 9/03/21 11:50AM | Comments (5) | Alerts



Le priorità per le imprese

La sostenibilità al centro dei processi decisionali,
cogliendone l'impatto

Le sostenibilità come scelta complessiva
dell'impresa e non problema di una parte

Esplicitare il ruolo degli obiettivi di sostenibilità,
a partire dalle politiche di remunerazione

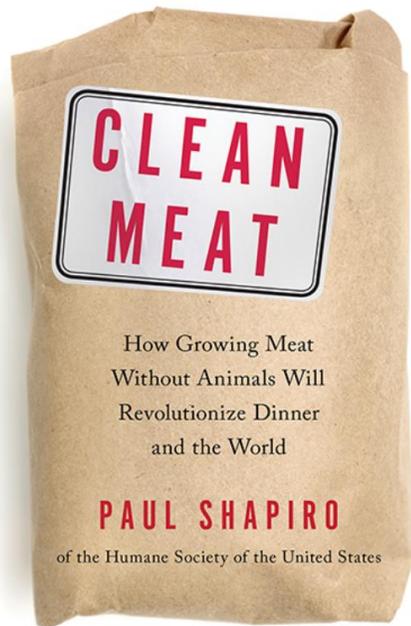
Sostituire dichiarazioni generiche con target
verificabili: la carbon neutrality

La sostenibilità al centro dei processi decisionali: la roadmap verso la sostenibilità



La sostenibilità come scelta complessiva dell'impresa: cos'è sostenibile

"Read Paul Shapiro's compelling and optimistic book."
-ERIC SCHMIDT, Executive Chairman of Alphabet, Google's parent company



With a foreword by Yuval Noah Harari, author of *Sapiens*



Esplicitare il ruolo degli obiettivi di sostenibilità: la politica di remunerazione di Poste italiane

Economico-finanziari di Gruppo 40%

25%

EBIT di Gruppo

L'*Earning Before Interest and Taxes* misura l'incremento del valore del Gruppo e presenta (anche con riferimento alla condizione cancello) *adjustment* su partite straordinarie.

Min	Target	Max
1,7* mld € (Budget)	Budget +4%	Budget +8%

15%

Costi operativi di Gruppo

Il contenimento strutturale dei **costi operativi di Gruppo** (al netto di partite straordinarie) è uno dei fattori chiave per l'implementazione del Piano Strategico "2024 Sustain & Innovate".

Min	Target	Max
8,5* mld € (Budget -0,5%)	Budget -1%	Budget -2%

* Valori arrotondati alla prima cifra decimale

Redditività corretta per il rischio 20%

20%

RORAC BancoPosta

Il *Return On Risk Adjusted Capital* è l'indicatore di redditività corretto per il rischio per il Patrimonio BancoPosta.

Min	Target	Max
28,3%	+450 bps	+1.070 bps

Environmental, Social and Governance (ESG) 40%

15%

Salute e sicurezza

Obiettivo volto ad incentivare i) la **migrazione** dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro dalla norma **BS OHSAS 18001 alla ISO 45001** e ii) la **Riduzione degli infortuni sul lavoro**.

Min	Target	Max
70	100	140

15%

Decarbonizzazione immobili e logistica

In linea con l'obiettivo di Piano -30% tCO₂e entro il 2025 in coerenza con l'adesione all'Accordo di Parigi e al New Green Deal e la carbon neutrality entro il 2030, tale KPI incentiva la **riduzione delle emissioni totali di Gruppo**

Min	Target	Max
-3%	-4%	-5%
Riduzione tonnellate di CO ₂ equivalente (tCO ₂ e)		

10%

Qualità PCL

È l'indicatore di sintesi della **qualità del servizio offerto e dell'efficienza operativa** di Posta, Comunicazione e Logistica (focalizzata su corrispondenza, pacchi e logistica).

Min	Target	Max
8	10	12
Numero di KPI in SLA		

Gli indicatori di sostenibilità nelle imprese del FTSE MIB

Variable remuneration

Short-term plan

Long-term plan

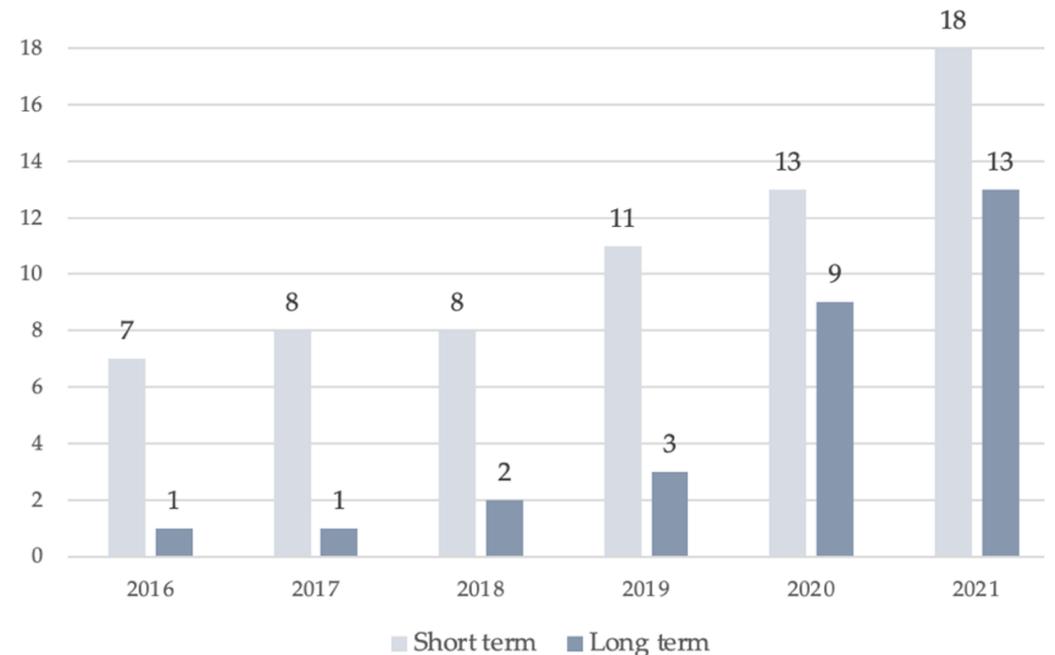
- Gates
- Multipliers
- Weighted objectives

- Gates
- Multipliers
- Weighted objectives

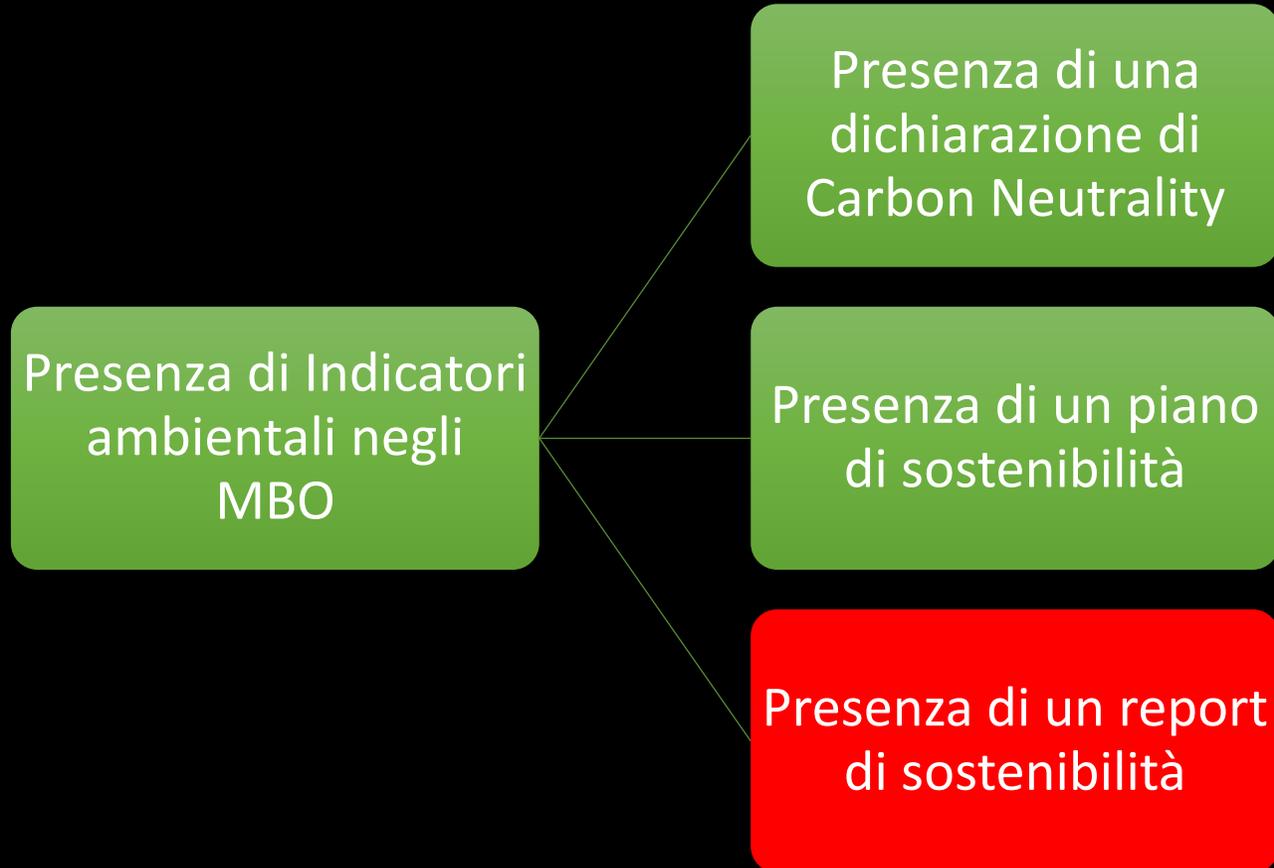
Weighted objectives

Plan	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Short-term	10	10	11	14	22	28
Long-term	2	2	4	5	10	18

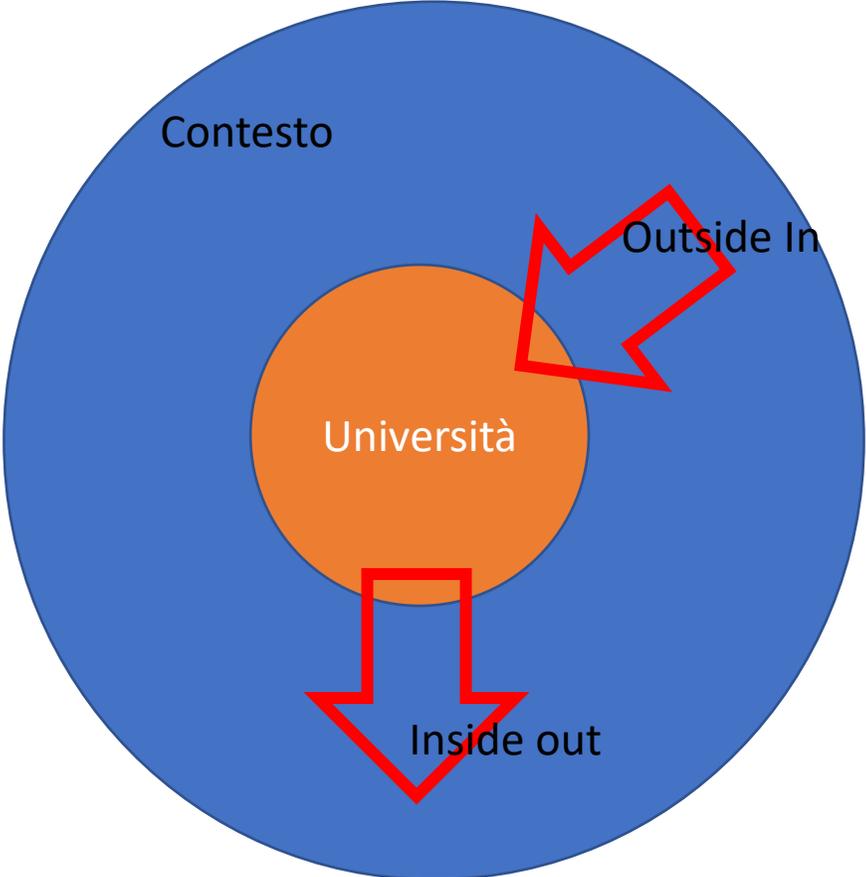
Metriche



Sostituire indicazioni generiche con target verificabili: quali elementi spiegano l'uso di Indicatori ambientali negli MBO



Le sfide per le università



Inside out – L'università come attore di cambiamento

Life long education sulla
sostenibilità ambientale

Coprogettazione di
innovazioni sostenibili

Contribuire a una cultura
della sostenibilità
(stimolo alla revisione del
sistema della mobilità,

La necessità di formazione a tutti i livelli

U.S. Corporate Boards Suffer from Inadequate Expertise in Financially Material ESG Matters

NYU Stern School of Business Forthcoming

13 Pages • Posted: 11 Jan 2021 • Last revised: 10 Mar 2021

[Tensie Whelan](#)

NYU Stern Center for Sustainable Business

Date Written: January 1, 2021

Abstract

Corporate sustainability and ESG investing are increasingly front and center for U.S. companies as issues such as climate change, health care and inequity have more and more impact on the bottomline. We reviewed 1188 individual Fortune 100 board member credentials to determine whether companies with material ESG risks and opportunities had relevant expertise on their boards. We found that very few sectors and very few companies were adequately prepared at the board level for issues that were already affecting their performance -- for example one property and casualty insurance company has no environmental expertise on the board in a year experiencing \$100 billion in damage caused by climate change--heightened extreme weather events. On another issue of growing materiality, cyber/telecom security, just eight directors of 1188 had expertise. We also examine COVID-19 and #blacklives matter as related to board credentials and make recommendations on how to improve board ESG governance.

Keywords: ESG, sustainability, corporate governance, CSR, board diversity, board governance

Outside in: rendere sostenibile l'università

- Il ranking Greenmetrics
- Le reti universitarie
- Apprendere dal confronto: il progetto Good Practice

Il ranking Greenmetric



The Rankings have seen a dramatic increase of participants from 95 universities in 35 countries in 2010 to 956 universities in 80 countries in 2021.



956

Participating Universities



80

Countries Around The World



2553576

Faculty Members involved

Il ranking delle università italiane

Show entries

Search:

Ranking ↑↓	University ↑↓	Country ↑↓	Total Score ↑↓	Setting and Infrastructure ↑↓	Energy and Climate Change ↑↓	Waste ↑↓	Water ↑↓	Transportation ↑↓	Education ↑↓
1	Università di Bologna	Italy	8675	1200	1400	1725	800	1800	1750
2	Politecnico di Torino	Italy	8500	600	1775	1800	1000	1600	1725
3	Luiss University	Italy	8475	950	1925	1500	900	1650	1550
4	Università degli Studi di Torino	Italy	8475	1150	1675	1575	800	1550	1725
5	Università degli Studi dell'Aquila	Italy	8300	1200	1550	1425	850	1500	1775
6	Università degli Studi di Genova	Italy	8150	1325	1650	1575	700	1500	1400
7	Politecnico Di Milano	Italy	7950	725	1375	1800	850	1550	1650
8	Università degli Studi di Padova	Italy	7800	1125	1325	1650	750	1250	1700

Le reti universitarie

International
Sustainable
Campus Network

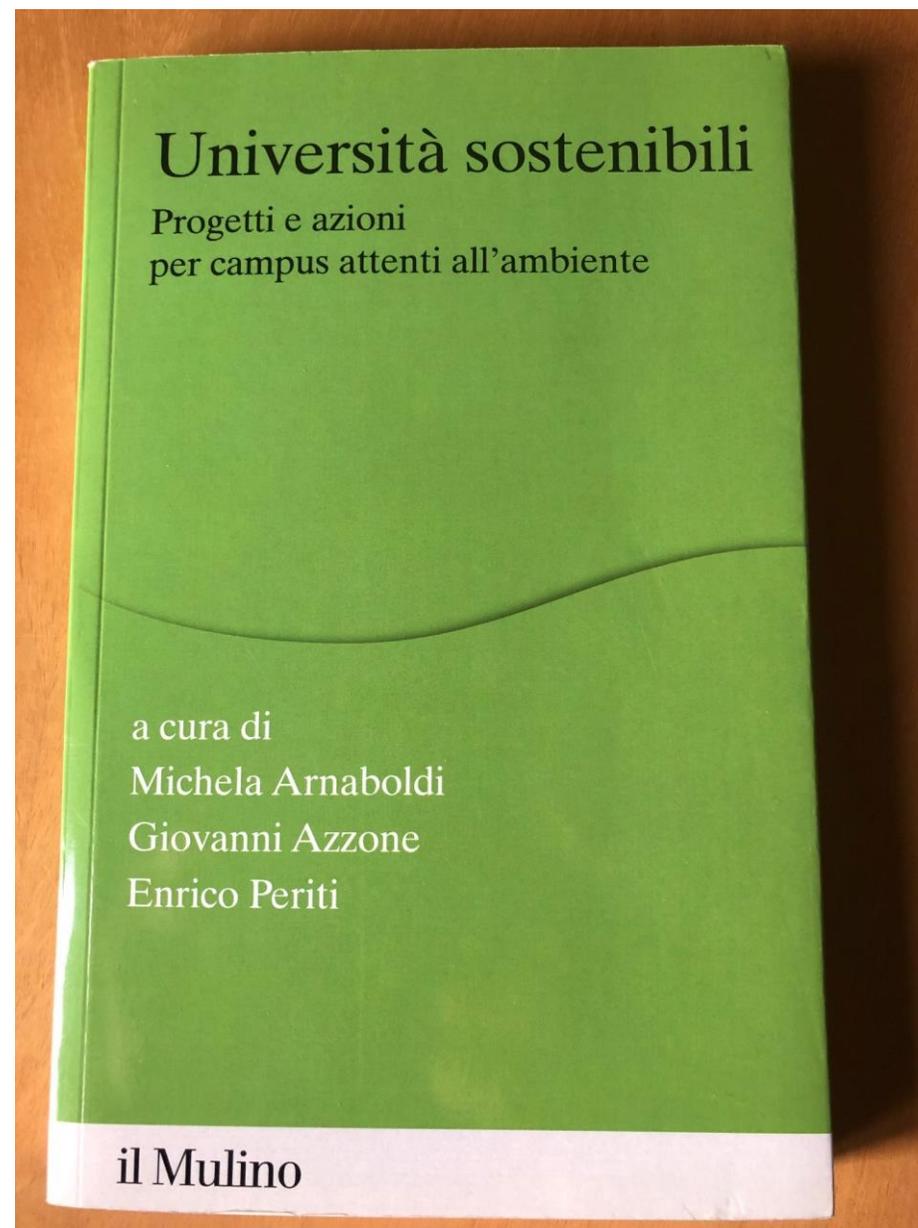
Higher Education
Sustainable
Initiative

Rete delle
Università per lo
Sviluppo
Sostenibile (RUS)

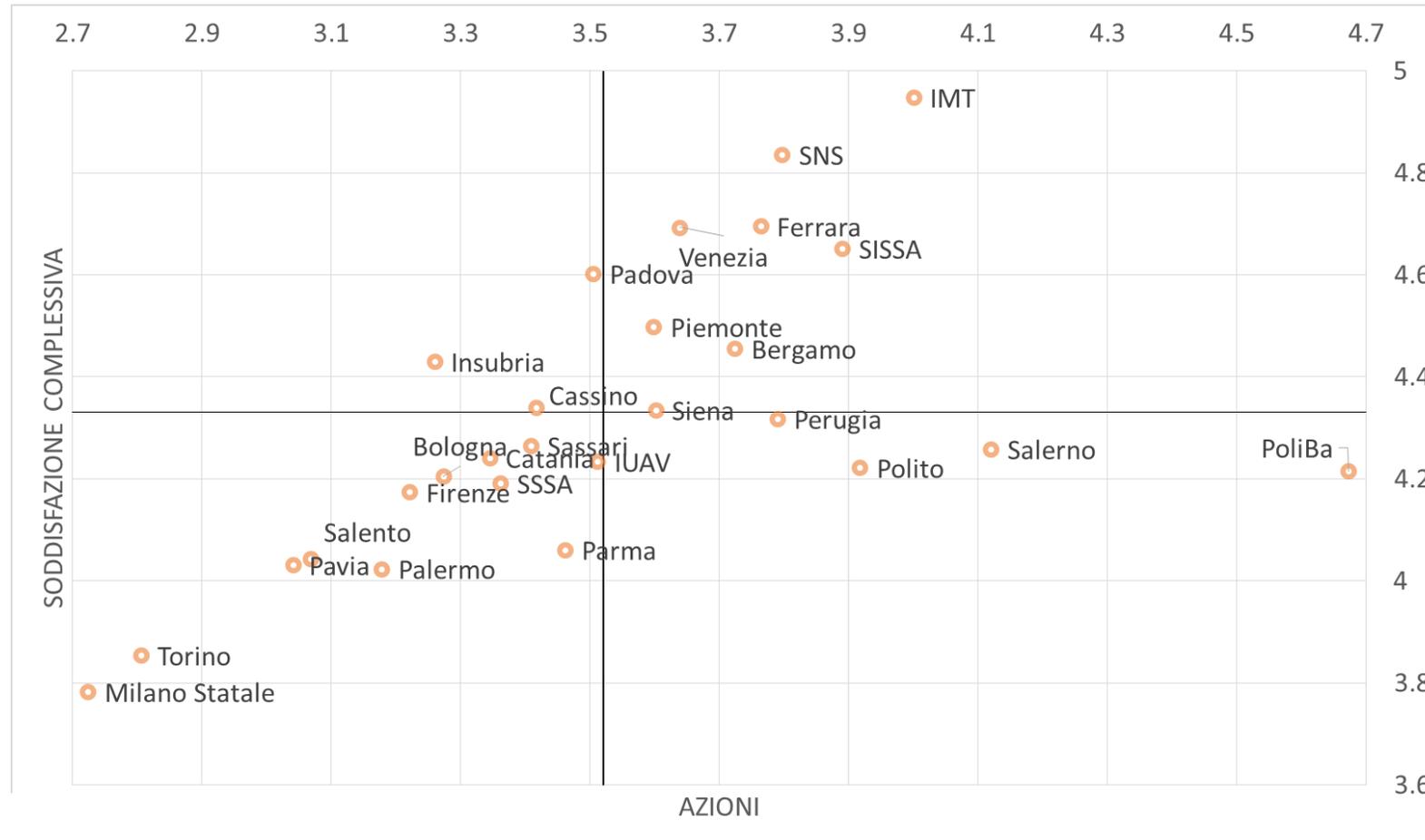
Higher Education
and Research for
Sustainable
Development Global
Portal

Unica Green
Academic
Footprint

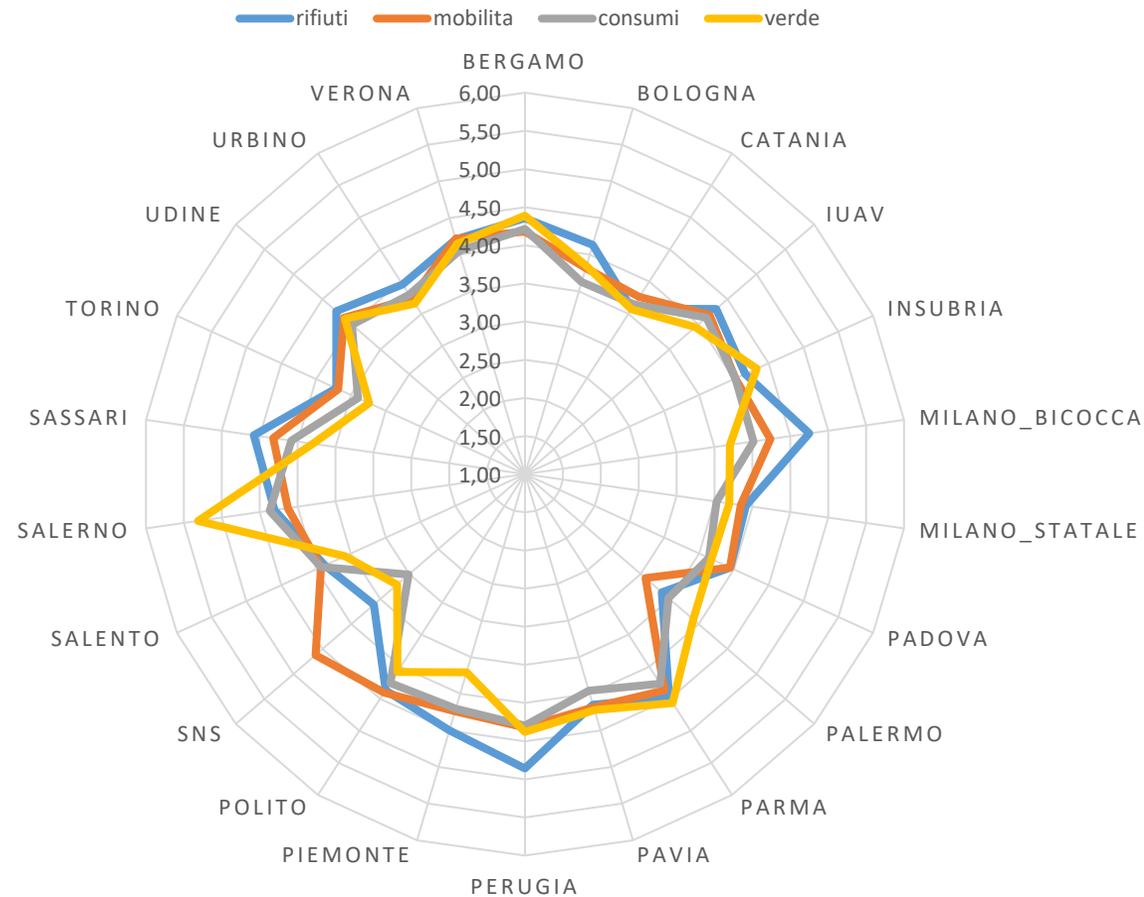
Apprendere
dal
confronto: il
progetto
Good
Practice



Coerenza tra soddisfazione complessiva e azioni ambientali



La rilevanza delle diverse dimensioni della sostenibilità



In sintesi...investire nella sostenibilità non è più una possibilità, ma una necessità, per le imprese e per le università

