



Associazione Italiana  
**Internal Auditors**

# Integrazione dei rischi climatici nei programmi di audit

prima parte



Novembre  
**2023**

GOVERNANCE &  
KNOWLEDGE CREATION

Versione Italiana



# Contributor

Hanno collaborato alla stesura  
del documento:

Project Leader:

**Michele Montefusco**

*Audit Manager, RCS MediaGroup*

---

**Guido Zanetti**

*Managing Director, Protiviti*

**Luca Preite**

*Head of Internal Audit, Pirelli*

**Maria Chiara Rocchi**

*Internal Audit, Ferrari*

**Francesca Passalacqua**

*Audit Strategic & ESG Risks  
Group Chief Audit Officer Area,  
Intesa Sanpaolo*

**Beatrice Saredo Parodi**

*Italy Internal Audit Senior  
Manager di Euronext Group*

Copyright © Associazione Italiana Internal Auditors - AIIA

Sede Legale: Via San Clemente 1, 20122 Milano. | Tel.: 02.36581500 | Email: [info@aiiaweb.it](mailto:info@aiiaweb.it) | Sito: [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

All rights reserved. Tutti i diritti di traduzione, di riproduzione, di memorizzazione elettronica e di adattamento totale e parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), anche a scopo didattico, sono coperti da copyright.

# Sommario

<b>1. Premessa</b>	<b>5</b>
<b>2. Obiettivo e ambito</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodologia</b>	<b>9</b>
<b>4. Rischi</b>	<b>11</b>
<b>5. Controlli</b>	<b>14</b>
5.1 Processi IT.....	14
5.2 Processi HR.....	16
5.3 Processi Purchasing.....	28
5.4 Processi Real Estate.....	21
5.5 Governance.....	23
<b>6. Riepilogo dei controlli per processo</b>	<b>27</b>
<b>7. Prossimi passi</b>	<b>29</b>





# 1. Premessa

Il presente documento è stato scritto in un momento, l'estate 2023, particolarmente critico dal punto di vista climatico per la penisola italiana, colpita contemporaneamente da violente tempeste al Nord e da temperature estreme, con incendi e blackout al Centro e soprattutto al Sud.

Anche a seguito di questo tipo di fenomeni, sempre più frequenti e intensi, la consapevolezza dell'esistenza di un rischio climatico significativo si è ormai diffusa ampiamente, determinando una crescente attenzione privata e pubblica alla performance ambientale delle aziende; tuttavia, né la legislazione, né le aziende stesse possono, in generale, essere considerate mature sotto questo profilo.

Come Gruppo di Lavoro AIIA dedicato al cambiamento climatico (di seguito anche il GdL CC), riteniamo, quindi, opportuno continuare il percorso di studio iniziato quattro anni fa e sviluppato per approfondimenti successivi, di cui riepiloghiamo le tappe principali, soprattutto a beneficio di chi volesse consultare i documenti già prodotti (disponibili su sito AIIA):

- nel 2020, nell'ambito del progetto "Risk in focus 2021", è stata pubblicata la "*Practical guidance on Climate Change and environmental sustainability - How to tackle associated risks and harness opportunities?*";

- nel 2021, una survey (i cui risultati sono riportati nel documento "Climate Change and Internal Audit Survey Report", pubblicato da AIIA nel febbraio 2022) ha consentito di esaminare sia l'approccio delle organizzazioni al tema del cambiamento climatico, sia il ruolo svolto dalle funzioni Internal Audit<sup>2</sup>, le quali si trovavano prevalentemente in una fase iniziale nella gestione di questi rischi;
- nel 2022 il GdL CC ha studiato, attraverso la conduzione di interviste approfondite, le pratiche di alcune delle funzioni Internal Audit tra le più mature nei rispettivi settori di appartenenza e presentato il risultato di questo progetto nel *webinar* di dicembre "Audit & Climate Change - La fase esecutiva" e nel *paper* omonimo, pubblicato dall'Associazione all'inizio di quest'anno.

Terminato quest'ultimo studio che ha riguardato ruoli della funzione, le modalità di integrazione dei rischi ambientali negli interventi di audit, le competenze necessarie ai team di audit, le configurazioni organizzative e i temi prioritari da includere negli interventi, si è voluto approfondire i programmi di audit: di qui il presente progetto, svoltosi tra marzo e settembre 2023.

---

1 Il documento, redatto a cura del GdL CC AIIA con la collaborazione di due multinazionali italiane leader nei rispettivi settori, costituisce una sintetica descrizione dei principali passi compiuti da chi aveva già iniziato a includere il tema nei propri programmi; è stato pubblicato in lingua inglese da un consorzio di Associazioni costituito da The Chartered Institute of Internal Auditors (UK & Ireland), Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR), IIA Belgium, IIA Nederland, IIA Luxembourg, IIA Austria, Instituto de Auditores Internos de España, IIA Sweden, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) and Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA).

2 Per consentire la comparazione dei risultati, il lavoro in Italia era stato basato sul questionario utilizzato nei Paesi Bassi per un precedente studio simile ("Climate Change and Environmental Risk - challenges and tools for Internal Audit", IIA Netherlands, 2021), a sua volta costruito in coerenza con il progetto da poco concluso dall'Associazione britannica.





## 2. Obiettivo e ambito

L'intento è quello di fornire uno strumento pratico di consultazione, da usare ogni qual volta si ragioni su un programma di audit nel quale si vogliono considerare i rischi climatici, in particolare sui 5 ambiti qui analizzati:

1. processi IT;
2. processi HR;
3. processi Purchasing;
4. processi Real Estate/Facility;
5. Governance.

Per ciascuno di questi ambiti, sono stati selezionati dalla mappa dei rischi climatici proposta dal GdL CC ([vedere di seguito il paragrafo "Rischi"](#)) quelli ritenuti globalmente più importanti e sono stati, di conseguenza, proposti i controlli specifici suscettibili di essere oggetto di verifica per la maggior parte dei settori e organizzazioni. I controlli sono stati anche sinteticamente descritti, per chiarirne gli obiettivi e le caratteristiche salienti che è ritenuto lecito attendersi in un loro disegno efficace.

Pur non essendoci alcuno scopo prescrittivo, quelli qui di seguito presentati sono elementi ritenuti utili alla stesura dei programmi di audit, da personalizzare e arricchire alla luce dei contesti e dei casi specifici. Preme evidenziare che il tema in oggetto è in un'importante fase di consolidamento di best practice internazionali e di normazione da parte del legislatore Europeo e nazionale. Si tratta di riferimenti che le funzioni Internal Audit dovranno tenere in considerazione nelle fasi di esecuzione. Tra questi si ricordano la CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*, la CSDDD - *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, la *Green Claims Directive* e la *TCFD - Task Force on Climate Related Financial Disclosures*.

È, infine, doveroso sottolineare che quasi tutti i rischi sarebbero applicabili a qualsiasi processo (non esiste teoricamente alcuna attività che non presenti, per fare un solo esempio, il rischio di generare emissioni) e a loro volta quasi tutti i controlli sarebbero pertinenti nella maggior parte dei casi: l'idea è stata, quindi, quella di giungere a una selezione di rischi e controlli che si stima possano avere un'elevata rilevanza nella maggioranza dei casi per quegli specifici temi.





# 3. Metodologia

I programmi proposti sono frutto di uno sforzo creativo congiunto, per il quale il GdL CC ha agito in veste di facilitatore e integratore delle proposte elaborate da esperti di Internal Auditing, anche con l'ausilio e il confronto delle proposte elaborate dall'intelligenza artificiale.

In particolare, la fase di generazione delle idee è stata condotta mediante sessioni di *brainstorming*: 24 professionisti provenienti da diversi settori di business, organizzati in tavoli di lavoro, sono stati invitati a selezionare uno tra dieci processi proposti<sup>1</sup>, per il quale identificare i rischi connessi al cambiamento climatico ritenuti più rilevanti e, soprattutto, proporre i controlli che meglio possano concorrere a mitigarli.

Durante il brainstorming è emersa anche la generale considerazione di questi rischi come opportunità, per l'accelerazione di cambiamenti virtuosi nei processi in esame e nell'intera organizzazione: in quest'ottica si reputa che la funzione Internal Audit possa apportare un contributo significativo anche con un ruolo di *advisory*.

L'attività creativa è stata arricchita dalla possibilità di interrogare in diretta un *chatbot*<sup>2</sup> basato sull'intelligenza artificiale (Chat GPT-4<sup>3</sup> sviluppato da OpenAI<sup>4</sup>), che ha fornito risposte integrative in merito ai controlli applicabili per i processi/rischi in esame. Questa modalità di lavoro ha, dunque, rappresentato anche un'occasione per mettere concretamente alla prova l'intelligenza artificiale in uno dei tanti possibili utilizzi nei processi di Internal Auditing, ovvero il supporto nella creazione di contenuti per i *work program*, come base di partenza o elemento di confronto: Chat GPT-4 ha prodotto istantaneamente numerosi risultati validi e adeguatamente argomentati per ogni processo esaminato.

Ogni tavolo di lavoro ha rappresentato schematicamente su lavagne le mappe di rischi e controlli originate e ne ha poi presentato in sede plenaria i punti principali: le presentazioni sono state filmate e a partire da una selezione di queste riprese sono state create alcune pillole video che costituiscono parte integrante del risultato ottenuto<sup>5</sup>.

- 
- 1 I 5 processi che non sono trattati nel presente documento (R&D, Marketing & Sales, Production, Logistics, Finance) saranno oggetto di un successivo lavoro.
  - 2 Programma progettato per simulare una conversazione con un essere umano.
  - 3 Generative Pre-trained Transformer, tecnologia di generazione linguistica basata su tecniche di apprendimento automatico; la versione 4 rappresenta l'ultimo sviluppo disponibile, introdotto in marzo 2023.
  - 4 Organizzazione di ricerca senza fini di lucro fondata a San Francisco il 10 dicembre 2015 con lo scopo di promuovere e sviluppare un'intelligenza artificiale amichevole (friendly AI) in modo che l'umanità possa trarne beneficio.
  - 5 I video sono messi a disposizione sul sito dell'Associazione nella sezione dedicata ai temi ESG: [AIIA ESG Hub | AIIA \(aiaaweb.it\)](#)





# 4. Rischi

Di seguito è presentata la mappa dei rischi connessi al *Climate Change* che il GdL CC ha scelto di adottare come base, sia per il lavoro di analisi, sia per la redazione del presente documento,

ispirandosi a quanto proposto dalla TFC<sup>1</sup> (senza pretesa di esaustività, né di rappresentare un modello universalmente valido o un riferimento prescrittivo):

Rischi fisici		Rischi di transizione	Rischi di reporting
Passivi	Acuti	Vincoli normativi e legali	Disclosure inadeguata <i>(e.g. rispetto aspettative stakeholders/normativa)</i>
	Cronici	Tecnologie di prodotto	Integrità e qualità dei dati/ informazioni
Attivi	Emissioni	Di mercato <i>(sociali, volatilità prezzi, costo capitale)</i>	Greenwashing <i>(forma vs sostanza)</i>
	Consumi	Reputazionali	
	Utilizzo terreni		

I rischi connessi al *Climate Change* sono stati suddivisi, come si evince dall'immagine, in:

- Rischi fisici;
- Rischi di transizione (cioè, rischi che sono caratteristici di una fase di passaggio verso un modello economico diverso, nella fattispecie più

sostenibile in termini di emissioni);

- Rischi di reporting.

Per ciascuna di queste tre categorie sono stati esemplificati, quale strumento a supporto delle riflessioni del GdL, eventi negativi e/o conseguenti impatti degli stessi:

Rischi fisici					
Elenco		Esempi/Dettagli			Conseguenze/Impatti
Passivi	Acuti	Alluvioni	Incendi	Grandine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruzione catena di fornitura e/o produzione</li> <li>• Danni materiali agli asset</li> <li>• Aumento costi assicurativi <i>(e.g. polizze fabbricate in aree ad alto rischio)</i></li> <li>• Extra-costi per adeguamento asset/fabbricati <i>(e.g. barriere anti alluvione, miglioramento gestione acqua, ecc.)</i></li> </ul>
		Uragani	Stress idrico	Frane	
	Cronici	Innalzamento temperatura	Alterazione pattern precipitazioni		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento costi energetici <i>(e.g. per raffrescamento impianti)</i></li> <li>• Aumento rischi per la salute dipendenti <i>(e.g. maggiore proliferazione di virus)</i></li> <li>• Interruzione produzione per alcuni periodi dell'anno <i>(e.g. in caso di zone ad alto rischio siccità)</i></li> <li>• Minore disponibilità e/o aumento prezzo di specifiche materie prime</li> <li>• Svalutazione asset</li> </ul>
		Innalzamento livello mari	Intensificazioni periodi siccitosi		
Attivi	Emissioni	GHG	Particolato o altre sostanze inquinanti		Contribuzione maggiore all'inquinamento da parte dell'organizzazione, con conseguenti impatti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• reputazionali <i>(disattendere aspettative stakeholders)</i></li> <li>• maggiore difficoltà di accesso al capitale</li> <li>• possibili interruzioni per non rispetto vincoli normativi locali</li> </ul>
	Consumi	Acqua	Materie prime non sostenibili <i>(e.g. fonti fossili)</i>		
	Utilizzo terreni	Disboscamento			

1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures.



## Rischi di transizione

Elenco	Conseguenze/Impatti
<b>Vincoli normativi e legali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maggiori costi di conformità</b> (e.g. adeguamento impianti, costi operativi per compensazione CO2, ecc.)</li> <li>• <b>Svalutazioni asset in casi di attività non più concesse</b></li> <li>• <b>Multe e sanzioni e/o maggiori contenziosi con stakeholders, quali clienti e investitori</b> (e.g. mancato rispetto impegni climatici contrattualizzati)</li> </ul>
<b>Tecnologici e di prodotto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necessità di sostituzione di prodotti/servizi/componenti/tecnologie esistenti con quelli a minore emissioni</b></li> <li>• <b>Minori margini per aumento costi sviluppo/investimenti infruttuosi in nuove tecnologie</b></li> <li>• <b>Difficoltà sviluppo nuovi prodotti/servizi</b> (complessità tecnologia, assenza competenze)</li> </ul>
<b>Di mercato</b> (sociali, volatilità prezzi, costo capitale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambiamento preferenze consumatori con impatto su vendite di specifici prodotti/servizi</b></li> <li>• <b>Aumento dei costi di produzione a causa della variazione dei prezzi</b> (energia, acqua etc. e/o specifiche materie prime/servizi)</li> <li>• <b>Incapacità di attrarre/trattenere capitale umano</b></li> <li>• <b>Aumento costo del capitale</b> (e.g. per finanziare specifici progetti non considerati &lt;&lt;green&gt;&gt;)</li> </ul>
<b>Reputazionali</b>	<p>Stigmatizzazione del settore/feedback negativo da parte di stakeholder, con conseguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>perdita di valore del brand</b></li> <li>• <b>perdita di clienti e riduzione opportunità di business</b></li> </ul>

## Rischi di reporting

Elenco	Esempi/Dettagli	Conseguenze/Impatti			
<b>Disclosure inadeguata</b> (e.g. rispetto aspettative stakeholders/normativa)	<table border="1"> <tr> <td>Framework</td> <td rowspan="2">KPI non significativi /esaustivi</td> </tr> <tr> <td>Tempistiche</td> </tr> </table>	Framework	KPI non significativi /esaustivi	Tempistiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impatti reputazionali</b> (una comunicazione inadeguata/poco trasparente/disallineata dalle strategie comunicate può riflettere la fiducia degli stakeholders)</li> <li>• <b>Impatti legali</b></li> <li>• <b>Contenziosi</b> (e.g. con clienti)</li> <li>• <b>Sanzioni</b> (da parte del legislatore)</li> <li>• <b>Rischi di declassamento</b> (e.g. peggior rating, di conseguenza più costoso accesso al capitale)</li> </ul>
	Framework	KPI non significativi /esaustivi			
Tempistiche					
Requisiti normativi	Non certificata				
<b>Integrità e qualità di dati/informazioni</b>	Mancanza di monitoraggio stato obiettivi dichiarati				
	Inconsistenza dei dati	Calcoli errati			
	Assenza tracciabilità fonti dati				
<b>Greenwashing</b> (forma vs. sostanza)	Pubblicità ingannevole	Inadeguatezza programmi ESG			





# 5. Controlli

Di seguito sono presentati i principali controlli, associati ai rischi *Climate Change* più rilevanti, per i processi elencati in premessa (IT, HR, Purchasing, Real Estate/Facility, Governance).

## 5.1. Processi IT

Lo sviluppo tecnologico accelera la ricerca di soluzioni che possano contribuire a ridurre le emissioni e abilitare modalità di lavoro più sostenibili (es. diminuendo le necessità di spostamento). Inoltre, nella gestione dei rischi ambientali i sistemi sono importanti nel trattamento dei dati, per garantirne efficienza e affidabilità nella rilevazione, nell'analisi e nella comunicazione. Al contempo, tuttavia, negli ultimi anni si è manifestato l'impatto negativo sul cambiamento climatico delle tecnologie digitali in generale e di internet nello specifico, per effetto dei rilevanti consumi energetici, ma anche per altri fattori, legati, per esempio, allo smaltimento dei rifiuti elettronici.

In particolare, tra le attività dell'area IT, si possono considerare centrali per gli impatti del cambiamento climatico le seguenti:

- **IT Operation**, nella progettazione e manutenzione dei *data center*, delle reti e dei dispositivi, in termini di ubicazione e tipologia di tecnologie, nonché di logiche di archiviazione e sicurezza dei dati (incluse le soluzioni di *disaster recovery* e di continuità operativa);
- **Sviluppo software**, nella ricerca e messa a disposizione di applicazioni ottimizzate nel disegno per ridurre le emissioni e nel supporto ai processi di analisi e reporting dei dati *non financial*.

*La tabella seguente riporta una lista di rischi Climate Change importanti e una selezione dei controlli che le aziende possono implementare al fine di rispondere a tali rischi.*



## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

#### Rischi fisici - Attivi (Consumi)

**Web design:** progettazione e sviluppo di siti e applicazioni con l'obiettivo di ridurre l'impatto associato alla loro creazione, hosting e utilizzo; l'obiettivo è realizzare siti energeticamente efficienti con tecniche quali l'ottimizzazione del codice, la riduzione delle richieste di risorse (larghezza banda, memoria, ...), la compressione delle immagini e l'utilizzo di caching. Infine, un web design efficiente dal punto di vista ambientale si impegna anche a rendere il sito usabile per tutti, indipendentemente dalle capacità o dal dispositivo, contribuendo a ridurre il consumo di energia dovuto a difficoltà nell'uso.

**Clean cooling:** investimento in sistemi di condizionamento efficienti. Il raffreddamento è una parte essenziale delle infrastrutture digitali come i data center e può beneficiare di tecnologie avanzate, come le pompe di calore ad alta efficienza, i sistemi di circolazione dell'aria migliorati e un isolamento termico adeguato; inoltre, si può valutare l'utilizzo di fonti rinnovabili per alimentare il raffreddamento, si può ottimizzare il design degli edifici e si può recuperare e riciclare il calore residuo prodotto.

**Formazione e informazione:** sensibilizzazione del personale, per sviluppare una cultura sostenibile e promuovere la partecipazione alla riduzione dell'impatto complessivo; in particolare, per quanto riguarda i sistemi, ci sono best practice che riguardano ad esempio la gestione e conservazione dei file, la riduzione della carta, l'utilizzo efficiente di software e app (chiusura applicazioni non utilizzate, impostazioni di risparmio energetico, ...), la riduzione delle e-mail inutili e il riciclaggio dei dispositivi.

**Pianificazione:** gestione responsabile del ciclo di vita dei dispositivi informatici, che consiste nella programmazione degli aggiornamenti per massimizzare la durata utile dei dispositivi, nel riciclaggio e corretto smaltimento dei dispositivi obsoleti o guasti e nella valutazione di opzioni di riutilizzo o donazione di hardware funzionante.

**Monitoraggio:** raccolta e analisi di dati sul consumo energetico, che può essere dettagliato in diverse metriche rilevanti, per valutare l'efficacia delle diverse iniziative intraprese.

#### Rischi fisici - Passivi (Fenomeni acuti)

**Back-up e ripristino:** pianificazione di adeguate copie (in termini di scelta dei dati, di frequenza e di periodo di conservazione) e definizione di piani di ripristino, per garantire la continuità delle attività principali in caso eventi che possano compromettere almeno in parte l'infrastruttura IT o la possibilità di lavorare dalle sedi abituali.

**Piani di business continuity:** definizione delle misure da adottare per garantire che l'organizzazione sia in grado di continuare le attività in caso di imprevisti, minimizzando le interruzioni e ripristinando le operazioni (disaster recovery) nel minor tempo possibile. Questi piani dovrebbero essere basati su analisi di impatto (Business Impact Analysis), consistenti nell'identificare processi, sistemi e risorse critici e nella valutazione delle conseguenze della loro interruzione, per determinare le priorità e le tempistiche desiderate di ripristino (RTO - Recovery Time Objective).

#### Rischi di transizione - Tecnologici e di prodotto (Necessità e difficoltà di sostituzione di tecnologie)

**Pianificazione:** sviluppo di un piano di transizione dettagliato negli aspetti tecnologici, a partire dall'analisi specifica dei rischi, che integri un'adeguata valutazione delle tecnologie alternative e prevedere anche la pianificazione finanziaria degli investimenti e dei costi associati, nonché le competenze tecniche necessarie (si veda anche quanto sopra riportato per i rischi fisici).

**Partnership:** sviluppo di soluzioni condivise per aumentare l'efficienza e l'efficacia dei programmi di sostituzione tecnologica, grazie, per citare alcuni esempi, alla migliore capacità di scouting delle alternative, alla condivisione degli investimenti e dei rischi, all'accesso a prototipi o versioni di prova delle tecnologie, al supporto tecnico.

**Virtualizzazione e cloud:** investimento in soluzioni tecnologiche, come la virtualizzazione (che consente l'esecuzione di più macchine virtuali su un singolo server fisico) e utilizzo di servizi di cloud computing, che riducono l'infrastruttura IT locale, consentendo maggiore flessibilità di cambiamento tecnologico.



## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

#### Rischi di reporting - Integrità e qualità di dati / informazioni

(Inconsistenza dei dati, calcoli errati, assenza di tracciabilità delle fonti)

**Standard e strumenti:** implementazione di sistemi di gestione dei dati (anche) ambientali che consentano di raccogliere e analizzare le informazioni (database centralizzati, applicazioni di reportistica, eventualmente software di gestione ambientale); inoltre, l'automazione dei processi di rendicontazione ambientale (per ridurre gli errori e migliorare l'efficienza) può includere la creazione di report predefiniti, l'integrazione dei dati da diverse fonti, l'automatizzazione dei calcoli; la standardizzazione dei dati e delle metodologie è un fattore critico di successo per l'efficienza di questo investimento tecnologico. Infine, è opportuno assicurare che sia presidiata la sicurezza dei dati ambientali aziendali.

**Monitoraggio:** attività di verifica di secondo e/o terzo livello (inclusi eventuali audit esterni) sull'attendibilità dei dati comunicati e aventi un impatto sulla disclosure non finanziaria dell'azienda riducono la probabilità di informazioni non documentate, incomplete o errate.

Per quanto riguarda i processi IT, è importante sottolineare come la strategia aziendale di gestione dei dati (e la sua conseguente implementazione tramite sistemi informativi affidabili, oltre agli aspetti organizzativi), sia uno dei pilastri di una governance robusta anche in materia di obiettivi e rischi ambientali (per approfondimento, si rimanda ai controlli sulla **governance**, nel presente documento).

## 5.2. Processi HR

Premettendo che nessuna attività può legittimamente essere considerata estranea al tema del cambiamento climatico, i processi HR rivestono un ruolo centrale nella transizione verso un modello più sostenibile di impresa in ogni settore. Inoltre, le funzioni HR hanno, in generale, una diretta responsabilità nella realizzazione del cambiamento culturale, avendo tra i compiti la diffusione dei valori e dei modelli di comportamento.

In particolare, tra le attività dell'area Risorse Umane e Organizzazione, le seguenti hanno rilevanza elevata:

- **Organizzazione**, per assicurare che le strutture e i sistemi organizzativi, scheletro di qualsiasi significativa trasformazione aziendale, siano di supporto o traino per la transizione in atto, secondo necessità;
- **Valutazione delle performance**, affinché il sistema degli obiettivi individuali, degli incentivi e delle valutazioni sia coerente con i piani aziendali e includa, quindi, anche metriche specifiche;
- **Formazione e sviluppo**, per accompagnare il programma di cambiamento e per renderlo efficace e duraturo;
- **Selezione**, per concorrere ad assicurare la disponibilità delle opportune competenze tecniche (hard skill) e comportamentali (soft skill).

Inoltre, si possono considerare le attività di **prevenzione e protezione della salute e sicurezza sul lavoro**.

*La tabella seguente riporta una lista di rischi Climate Change importanti e una selezione dei controlli che le aziende possono implementare al fine di rispondere a tali rischi.*



## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

#### Rischi fisici - Passivi (Fenomeni acuti)

**Collaborazione e connettività remote:** adozione di modalità di lavoro che facilitano la collaborazione e la connettività remote, per garantire la continuità delle operazioni anche durante eventi climatici estremi e comunque lavorare in maniera efficiente anche se fisicamente fuori dall'ufficio principale.

**Piani di business continuity:** coinvolgimento della funzione HR nella definizione delle misure atte a garantire che l'azienda sia in grado di continuare le attività in caso di imprevisti, minimizzando le interruzioni e i tempi di ripristino. Questi piani dovrebbero essere basati su analisi di impatto (Business Impact Analysis), per identificare processi, sistemi e risorse critici e valutare le conseguenze dell'interruzione, determinandone priorità e tempistiche di ripristino (RTO - Recovery Time Objective).

**Allerta precoce:** monitoraggio, in particolare in siti a rischio, tramite piattaforme che forniscono dati in tempo reale o aggiornamenti regolari sulle condizioni climatiche e attivazione di un sistema di allerta precoce anche mediante servizi specializzati, agenzie locali preposte alle emergenze o adesione a reti di monitoraggio.

**Monitoraggio:** rilevazione e analisi, anche sotto il profilo dei cambiamenti climatici, di indicatori sulle assenze e uscite (malattie, infortuni, turnover, ...); al contempo, il monitoraggio della situazione climatica permette di definire interventi preventivi e protettivi per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

#### Rischi fisici - Attivi (Emissioni)

**Analisi degli spostamenti:** rilevazione periodica delle distanze percorse e dei mezzi utilizzati dai dipendenti per gli spostamenti casa - lavoro e per gli spostamenti funzionali allo svolgimento delle attività lavorative; stima delle conseguenti emissioni; analisi delle possibili alternative in termini di mezzi e per ridurre gli spostamenti.

**Politiche di lavoro flessibili:** adozione di politiche, quali il lavoro da remoto, che possono aiutare a limitare gli spostamenti dei dipendenti e ridurre in diversi modi l'impatto complessivo dell'azienda (es. spegnimento climatizzazione in determinati giorni/aree).

**Collaborazione e connettività remote:** utilizzo di tecnologie per la comunicazione a distanza, come ad esempio le videoconferenze, che possono ridurre la necessità di spostamenti (si veda anche quanto sopra riportato per i rischi passivi).

**Mobilità sostenibile:** revisione del parco mezzi aziendale e delle procedure di viaggio/trasferta; promozione della mobilità sostenibile per gli spostamenti privati.

**Formazione e informazione:** sensibilizzazione del personale, per sviluppare una cultura aziendale sostenibile e promuovere la partecipazione alla riduzione dell'impatto ambientale complessivo.

#### Rischi di transizione - Di mercato (Incapacità di attrarre/trattenere il capitale umano desiderato)

**Politiche di lavoro flessibili:** adozione di politiche di lavoro flessibili, ad esempio il lavoro da remoto, che possono aiutare a limitare gli spostamenti dei dipendenti e migliorare la percezione da parte dei dipendenti e del mercato del lavoro (si veda anche quanto sopra riportato per i rischi fisici).

**Piani di comunicazione:** comunicazione delle politiche, delle iniziative e degli obiettivi ambientali in modo chiaro e regolare ai dipendenti e all'esterno, per costruire e rafforzare fiducia e impegno.

**Organizzazione:** individuazione di ruoli, deleghe, comitati e strutture (anche di natura temporanea), nonché di meccanismi decisionali per il presidio dei rischi climatici.

**Programmi di coinvolgimento:** coinvolgimento dei dipendenti in iniziative di riduzione dell'impronta ambientale, programmi di formazione specifica, partecipazione a eventi o campagne a tema ambientale, riconoscimenti pubblici o opportunità di crescita e sviluppo professionale per coloro che si specializzano in tematiche ambientali.

**Reclutamento e selezione:** ricerca di candidati con conoscenze o esperienza in materia di pratiche sostenibili o di gestione del rischio climatico; integrazione di questi criteri nei processi di selezione.



## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

**Rischi di transizione - Reputazione**  
(Perdita di fiducia degli stakeholder)

**Piani di comunicazione:** comunicazione delle politiche, delle iniziative e degli obiettivi ambientali in modo chiaro e regolare, per costruire e rafforzare la fiducia (si veda anche quanto sopra riportato per i rischi di mercato).

**Social Media Policy:** predisposizione di un quadro chiaro su come l'azienda si aspetta che i dipendenti rappresentino l'organizzazione sulle piattaforme social media, evitando comunicazioni o comportamenti che potrebbero danneggiare la reputazione o creare ambiguità; la politica può includere, ad esempio, indicazioni sulla condivisione di informazioni e notizie ambientali, sulla promozione di iniziative dell'azienda e sulla gestione di controversie o critiche legate all'ambiente.

**Performance Management:** integrazione di metriche relative al clima e/o alla reputazione aziendale in materia ambientale nei sistemi di gestione delle prestazioni e di valutazioni del management e dei dipendenti; incentivi e riconoscimenti per l'impegno verso la sostenibilità ambientale e la sua divulgazione.

**Rischi di reporting - Integrità e qualità di dati / informazioni**

(Inconsistenza dei dati, calcoli errati, assenza di tracciabilità delle fonti)

**Standard e strumenti:** metodologia di calcolo condivisa che assicuri che i dati HR (es. su telelavoro, formazione, spostamenti, incidenti) siano affidabili, derivando da fonti possibilmente omogenee e con criteri di coerenza; si dovrebbero, al contempo, identificare canali e strumenti adeguati per la raccolta, la validazione e l'aggregazione dei dati in maniera tale da garantire un flusso tempestivo e controllato; infine, le procedure di gestione dei dati dovrebbero prevedere verifiche automatiche e/o controlli manuali anche incrociati.

**Monitoraggio:** attività di verifica di secondo e/o terzo livello (inclusi eventuali audit esterni) sull'attendibilità dei dati comunicati e aventi un impatto sulla disclosure non finanziaria dell'azienda riducono la probabilità di informazioni non documentate, incomplete o errate.

È già stato specificato per altri processi, ma vale la pena ribadire in particolare in ambito HR, come l'attenzione al *Climate Change* porti con sé rilevanti opportunità, oltre ai rischi, poiché può fungere da acceleratore del cambiamento e spingere nella direzione di una maggiore flessibilità ed integrazione. Proprio a riguardo dell'integrazione, è importante sottolineare che alcuni di questi controlli sono molto rilevanti anche in altri processi e soprattutto sarebbe importante che il sistema di controllo fosse progettato in maniera sinergica; ciò vale soprattutto per gli ultimi due rischi analizzati, attinenti agli aspetti comunicativi, per i quali emerge l'importanza di una **governance** robusta (per approfondimento, si rimanda ai controlli sulla governance, nel presente documento).

## 5.3. Processi Purchasing

Nel perseguire la gestione responsabile della catena di fornitura, ha un'incidenza importante il presidio degli aspetti ambientali, in particolare per l'evidente impatto delle emissioni derivanti dalla logistica e dal ciclo di vita dei prodotti. Inoltre, la rilevanza delle emissioni Scope 3 è in molti casi preponderante rispetto alle emissioni Scope 1 e Scope 2<sup>1</sup>.

Sono state considerate particolarmente importanti le seguenti attività, nell'analisi dei processi di acquisto:

<sup>1</sup> Le emissioni di gas a effetto serra associate alla Corporate Carbon Footprint (CCF) di un'azienda sono classificate in emissioni di Scope 1, Scope 2 e Scope 3. Scope 1 sono le emissioni dirette delle fonti di proprietà o controllate dall'azienda. Scope 2 sono le emissioni indirette derivanti dall'energia acquisita, generata fuori sede e consumata dall'azienda. Scope 3 sono le emissioni indirette che si verificano nella catena del valore di un'azienda.



- **Strategia di sourcing**, in quanto le modalità di approvvigionamento e di gestione del parco fornitori dovrebbero integrare obiettivi ambientali e responsabilità di innovazione e monitoraggio in materia;
- **Qualificazione**, dato che il processo di analisi, omologazione e monitoraggio dei fornitori è centrale per la mitigazione dei rischi climatici e dovrebbe essere disegnato anche a questo fine;

- **Reporting**, poiché il perimetro della raccolta e comunicazione di informazioni è in continua estensione lungo la catena di fornitura, con conseguente aumento di complessità nel garantirne l'affidabilità.

*La tabella seguente riporta una lista di rischi Climate Change importanti e una selezione dei controlli che le aziende possono implementare al fine di rispondere a tali rischi.*

## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

#### Rischi fisici - Passivi (Fenomeni acuti)

**Localizzazione geografica fornitori:** identificazione (sia per il panel di fornitori esistenti, sia per i nuovi potenziali fornitori in fase di valutazione) della posizione geografica degli impianti/stabilimenti produttivi e/o logistici, al fine di poter considerare lo specifico rischio legato a eventi fisici avversi.

**Piani di business continuity:** accesso ai piani di continuità dei fornitori nel proprio panel (o potenziali nuovi entranti) che permette di valutare la loro capacità di rispondere a eventi avversi legati a fenomeni fisici acuti; inoltre, si potrebbe richiedere di ottenere visibilità sulle polizze assicurative per i danni da eventi fisici avversi (entrambi gli aspetti possono essere oggetto di clausole contrattuali).

**Diversificazione:** strategia di diversificazione, riducendo la dipendenza dai fornitori, può contribuire a mitigare il rischio, sia da un punto di vista geografico (eventi dannosi e improvvisi), sia da quello della transizione (fornitori che realizzano prodotti "non green" o potenzialmente non più conformi con regolamenti, o non in grado di garantire prodotti/processi allineati a nuove esigenze di mercato o tecnologiche). Le strategie dovrebbero essere supportate da un assessment dei materiali/componenti acquistati (soprattutto per quelli ritenuti strategici oppure ad alta significatività per questo rischio).

**Scouting del mercato:** costante scouting del mercato (in particolare, orientato alla ricerca di prodotti/componenti/fornitori a basso rischio) è un presidio fondamentale, forse il principale, per mitigare in generale questi rischi ambientali nel procurement. Le politiche di acquisto, le gare, la ricerca, selezione e valutazione continua delle controparti devono essere allineati a tale strategia, che identifica nel rischio climatico di prodotti e processi uno degli elementi chiave per ritenere idonea una terza parte.

#### Rischi fisici - Passivi (Cronici)

**Self assessment e audit:** nella qualificazione di un fornitore, in linea con strategie di sourcing che tengano in considerazione i rischi climatici, utilizzo del self assessment su rischi e presidi di controllo; inoltre, è opportuno prevedere (anche contrattualmente) la possibilità di audit (anche specifici su tematiche ambientali) presso gli stabilimenti dei terzi. In queste "due diligence Climate Change" dei fornitori (si rimanda qui anche alla Direttiva CSDDD), possono essere incluse verifiche non solo connesse ai rischi attivi dei loro prodotti/processi, ma anche ad aspetti quali le condizioni di lavoro (inclusa la gestione dell'innalzamento delle temperature e di altri fattori climatici) e la formazione e informazione dei dipendenti.

#### Rischi fisici - Attivi (Emissioni)

**Verifiche su prodotti/processi/materiali:** in sede di qualificazione/omologazione, presidio dei rischi ambientali che possono derivare da forniture non conformi alle normative o ai requisiti interni all'azienda. Focalizzando l'attenzione sulla sostenibilità dei prodotti acquistati, si dovrebbero ottenere dai fornitori:

- schede prodotto dettagliate, con una chiara evidenza degli impatti sull'ambiente;
- certificazioni dei prodotti/processi e valutazione della sostenibilità anche dei fornitori secondari e sub-fornitori (terze parti classificate tier 2 o 3);
- assessment del ciclo di vita dei prodotti (Life Cycle Assessment).



## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

#### Rischi di transizione - Vincoli normativi e legali

(Costi di conformità, multe e sanzioni)

**Clausole contrattuali:** applicazione di clausole specifiche volte a mitigare i rischi Climate Change (il prodotto/ componente fornito costituisce parte integrante del prodotto finale e ne condiziona la conformità a norme esterne e/o requisiti interni); tra le clausole vi possono essere obblighi comunicativi periodici (es. in materia di emissioni), l'adozione di specifici standard (es. di efficienza energetica), le certificazioni di prodotti o processi; nei contratti si può anche esplicitare l'impatto sui prezzi derivanti da adeguamenti normativi/ tecnologici per rendere un prodotto più sostenibile.

**Service Level Agreement (SLA):** negli accordi con i fornitori, previsione di specifici livelli di servizio attesi riferiti a requisiti ambientali; attraverso il monitoraggio degli stessi si possono mitigare rischi Climate Change, come ad esempio multe o sanzioni in caso di mancata conformità dei prodotti acquistati; è opportuno stabilire conseguenti soglie di tolleranza e regole di reporting e escalation interna in caso di breach degli SLA definiti, al fine di garantire standardizzazione nei processi, oggettività nei trattamenti e tempestività nelle azioni da intraprendere al fine di tutelare l'azienda.

#### Rischi di transizione - Tecnologici e di prodotto

(Necessità di sostituzione di prodotti/tecnologie, minori margini, difficoltà nello sviluppo)

**Partnership:** per rispondere ai rischi Climate Change strettamente legati alle caratteristiche dei prodotti/ componenti acquistati, può essere importante instaurare una collaborazione con i propri fornitori anche al fine di realizzare nuovi sviluppi sostenibili (es. utilizzo di materiali a basso impatto, energie rinnovabili in fase di produzione, soluzioni logistiche a basse emissioni, ...).

**Valutazione comparativa dei fornitori:** inserimento all'interno dei propri processi di comparazione dei fornitori (in fase di gara) di requisiti anche Climate Change (es. certificazioni di prodotti/processi, disclosure in tema di emissioni, background check su pendenze ambientali), per rafforzare il focus su queste tematiche; a tendere, l'introduzione di KPI specifici, eventualmente pesati rispetto ad altri indicatori, dovrebbe diventare un requisito cardine delle modalità di acquisto e valutazione dei fornitori.

**Formazione e informazione:** piani di formazione e comunicazione in materia Climate Change (anche specifici per il personale della funzione Acquisti), al fine di incrementare la consapevolezza su queste tematiche; si può, inoltre, prevedere l'integrazione di metriche relative agli aspetti ambientali nei sistemi di gestione degli obiettivi e delle valutazioni del management e dei dipendenti (performance management).

#### Rischi di reporting - Integrità e qualità di dati / informazioni

(Inconsistenza dei dati, calcoli errati, assenza di tracciabilità delle fonti)

**Standard e strumenti:** una metodologia di calcolo condivisa (internamente e/o con i fornitori) assicura che i dati sul procurement (es. emissioni, incidenza forniture locali, ...) siano affidabili, derivando da fonti possibilmente omogenee e coerenti; si dovrebbero, al contempo, identificare (possibilmente in accordo coi fornitori) canali e strumenti adeguati per la raccolta e la validazione dei dati (es. IT tool), per garantire un flusso tempestivo e controllato; infine, le procedure di gestione dei dati potrebbero prevedere verifiche automatiche e/o controlli manuali.

**Monitoraggio:** attività di verifica di secondo e/o terzo livello (inclusi eventuali audit esterni) sull'attendibilità dei dati comunicati e aventi un impatto sulla disclosure non finanziaria dell'azienda riducono la probabilità di informazioni non documentate, incomplete o errate.



## 5.4. Processi Real Estate

Il cambiamento climatico sta avendo impatti significativi sulla gestione del patrimonio immobiliare (*real estate*); questi possono essere osservati in diverse aree e comportano sfide importanti sia per le aziende proprietarie degli immobili, sia per i gestori professionali degli stessi. Il settore immobiliare ha, inoltre, un peso significativo in termini di emissioni globali<sup>2</sup>.

Il *real estate management* è un insieme di attività che riguardano la gestione e l'amministrazione delle proprietà immobiliari. Le seguenti sono considerate particolarmente rilevanti per gli impatti climate change:

- **Investimento**, che inizia con l'identificazione delle opportunità (acquisizione o realizzazione di nuovi progetti); in questa fase sono analizzati i dati di mercato, le tendenze, i rendimenti previsti e i rischi e sono valutate le proprietà esistenti per stimarne il valore di mercato e la redditività potenziale; una volta identificate

le opportunità di investimento, si procede alle attività di acquisizione, che includono la negoziazione dei contratti, l'esecuzione di *due diligence* per accertare le effettive condizioni della proprietà e il reperimento dei finanziamenti necessari;

- **Valorizzazione**, ovvero le attività che il *real estate manager* effettua per massimizzare i rendimenti degli investimenti immobiliari, tramite l'ottimizzazione dei costi di gestione, l'implementazione di miglioramenti per aumentarne il valore e il monitoraggio delle prestazioni finanziarie;
- **Gestione operativa**, che comprende la manutenzione, la gestione degli affitti, la risoluzione degli eventuali problemi e la supervisione dei lavori straordinari.

*La tabella seguente riporta una lista di rischi Climate Change importanti e una selezione dei controlli che le aziende possono implementare al fine di rispondere a tali rischi.*

<sup>2</sup> Il settore Real Estate è considerato responsabile del 39% delle emissioni globali di CO2 (fonte delle stime: Inrev).

### Rischi Climate Change

Rischi	Controlli
<b>Rischi fisici - Passivi</b> (Fenomeni acuti)	<p><b>Valutazione dei rischi per zona geografica e tipologia di asset:</b> specifiche due diligence (sia per il portafoglio immobili esistenti, sia per i nuovi potenziali investimenti), per la valutazione della probabilità e degli impatti di eventi catastrofici in funzione della localizzazione geografica e della tipologia di immobile.</p> <p><b>Polizze assicurative:</b> valutazione della possibilità di stipulare specifiche polizze assicurative contro i rischi climatici (inondazioni, uragani, incendi, ecc.) secondo gli specifici rischi per zona e per tipologia di asset.</p>
<b>Rischi fisici - attivi</b> (Emissioni, consumi, utilizzo terreni)	<p><b>Politica ambientale:</b> elaborazione di una politica ambientale per la gestione del patrimonio immobiliare, che includa, tra gli altri aspetti, gli obiettivi di sostenibilità, i programmi di formazione per i dipendenti, i sistemi di monitoraggio e reporting, ecc.; particolare importanza riveste il controllo di coerenza tra gli obiettivi cd. climate e quelli di business.</p> <p><b>Monitoraggio:</b> implementazione di un adeguato sistema di monitoraggio delle prestazioni ambientali (es. emissioni, consumi, ecc.), basato sulla definizione dei KPI significativi, che permetta di rilevare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi stabiliti nella politica ambientale e di intervenire tempestivamente con azioni correttive.</p> <p><b>Clausole contrattuali:</b> previsione nei contratti attivi (affitti) di clausole su diversi aspetti ambientali (es. il ricorso a fonti energetiche rinnovabili, la gestione differenziata dei rifiuti, le classi energetiche degli apparecchi/elettrodomestici, gli obblighi di manutenzione, ecc.).</p>



## Rischi Climate Change

### Rischi

### Controlli

#### Rischi di transizione - Vincoli normativi e legali

(Costi di conformità, svalutazioni asset, multe e sanzioni)

**Sistema di controlli sui cantieri:** implementazione di un efficace sistema di controlli di primo e secondo livello sulla gestione dei progetti (cantieri) al fine di assicurarne la piena compliance normativa.

**Monitoraggio:** costante presidio degli sviluppi normativi che consenta di effettuare tempestivamente le opportune analisi degli scenari e/o impatti sul business e di attivare, se necessario, eventuali processi decisionali e conseguenti azioni correttive.

#### Rischi di transizione - Tecnologici e di prodotto

(Necessità di sostituzione di prodotti/servizi/componenti o tecnologie esistenti con quelli a minori emissioni)

**Progettazione sostenibile:** utilizzo di tecniche di progettazione sostenibile nella costruzione di nuovi edifici e nella ristrutturazione di quelli esistenti, come l'impiego di materiali ecologici, l'installazione di sistemi di riscaldamento e raffreddamento ad alta efficienza energetica, la creazione di spazi verdi, ecc. (valutando l'impatto ambientale di ogni scelta e la coerenza con la politica di gestione ambientale).

**Adozione di standard di efficienza:** adozione di standard di efficienza energetica per gli edifici (eventualmente con certificazioni), ad esempio attraverso l'utilizzo di sistemi a energia solare, tecnologie avanzate per l'isolamento, il riscaldamento e il raffreddamento e l'implementazione di sistemi di gestione energetica.

**Scouting di nuove tecnologie:** valutazione e aggiornamento periodico degli standard di efficienza adottati, descritti al punto precedente, attraverso un'attività di scouting e benchmarking delle nuove tecnologie disponibili.

#### Rischi di transizione - Reputazionali

(Perdita di fiducia degli stakeholder)

**Gestione degli stakeholder:** definizione di un piano di collaborazione e di comunicazione con gli stakeholder, come comunità locali, organizzazioni ambientaliste e autorità pubbliche, per prevenire i rischi e adottare pratiche sostenibili nella gestione del patrimonio immobiliare. Ciò risulta di particolare importanza nella fase di realizzazione di progetti immobiliari, in cui è opportuno organizzare frequenti incontri con gli stakeholder, raccogliere le loro esigenze e prevedere eventuali azioni di ristoro (es. opere compensative).

#### Rischi di reporting - Integrità e qualità di dati / informazioni

(Inconsistenza dei dati, calcoli errati, assenza di tracciabilità delle fonti)

**Standard e strumenti:** utilizzo di una metodologia di calcolo condivisa (meglio se non solo internamente, ma anche a livello di industry) che assicuri che i dati sul real estate management (es. consumi energetici) siano affidabili, derivando da fonti possibilmente omogenee e coerenti; e al contempo, identificazione (possibilmente in accordo con eventuali outsourcer rilevanti) canali, strumenti e IT tool adeguati per la raccolta e la validazione dei dati, per garantire un flusso tempestivo e controllato; infine, verifica che le procedure di gestione dei dati prevedano verifiche automatiche e/o controlli manuali.

**Monitoraggio:** presenza di attività di verifica di secondo e/o terzo livello (inclusi eventuali audit esterni) sull'attendibilità dei dati comunicati e aventi un impatto sulla disclosure non finanziaria dell'azienda in modo da ridurre la probabilità di informazioni non documentate, incomplete o errate.

In generale, l'adozione di pratiche sostenibili e la valutazione dei rischi climatici sono fondamentali per mitigare i rischi connessi al cambiamento climatico nella gestione del patrimonio immobiliare. L'implementazione di opportuni controlli, alcuni dei quali proposti nella tabella sopra, permette all'azienda di proteggere il suo patrimonio immobiliare dagli impatti del cambiamento climatico e di adottare pratiche più sostenibili nella gestione delle sue proprietà; per le imprese del settore immobiliare, questi potranno diventare fattori di successo o condizioni di

sopravvivenza nel mercato.

Nelle attività di *real estate management* è ampiamente diffuso il ricorso all'outsourcing e, in ogni caso, vi sono forniture di beni e servizi che incidono in maniera significativa sui rischi in oggetto: i controlli relativi alla valutazione, contrattualizzazione e gestione dei fornitori sono trattati nel presente documento nella scheda relativa al processo **Purchasing** e non sono, pertanto, qui ripetuti se pur applicabili e, in molti casi, rilevanti.



## 5.5. Governance

Con il termine *governance* si intende il sistema con cui le società sono governate e controllate<sup>3</sup>. La *governance* riguarda la struttura e le modalità di funzionamento dell'intera organizzazione, quindi la definizione di ruoli e responsabilità, attività e processi di coordinamento, valori e cultura aziendali. La *governance* è dunque per sua natura articolata e complessa e dalla sua

efficacia e chiarezza dipende il successo (o meno) di un'azienda; pertanto, è imprescindibile per tutti i settori.

La *governance*, anche in ambito *Climate Change*, costituisce le fondamenta della strategia aziendale. Per questa ragione, la tabella di seguito presentata è stata strutturata, a differenza delle matrici relative agli altri processi affrontati, considerando unitamente i diversi rischi climatici (fisici, transizione, reporting).

3 Cit. Cadbury Code (Code of Best Practices del 1992, che rappresenta il codice di Corporate Governance del Regno Unito, comunemente chiamato the Code): "governance is the system by which companies are directed and controlled".

### Controlli

#### STRATEGIA

**Obiettivi ESG:** definizione degli obiettivi di medio-lungo termine e relative priorità.

**Target setting:** definizione dei target ambientali, monitoraggio del loro raggiungimento e definizione delle azioni correttive legate a eventuali gap.

**Piano strategico: definizione** di un piano per iniziative e progetti mirati al raggiungimento dei target.

**Analisi di materialità:** predisposizione e aggiornamento periodico di un'analisi di materialità, che coinvolga gli stakeholder, in modo da identificare ed indirizzare i target ambientali ed il piano strategico.

#### ORGANIZZAZIONE

**Incarico:** assegnazione di ruoli specifici per i temi che riguardano i rischi climatici, nell'ambito di ogni funzione (non necessariamente risorse full time), previa identificazione di chi ha le competenze su questi aspetti.

**Coordinamento:** identificazione delle modalità per coordinare la gestione di quei rischi climatici che possano avere impatti (o richiedano collaborazione) su più funzioni/processi (es. comitati, progetti, riunioni periodiche).

#### RISK MANAGEMENT

- identificazione e aggiornamento periodico dei rischi climatici (ad es. rischi fisici, di transizione, di reporting);
- valutazione periodica dei rischi climatici (con assessment dell'impatto sulle varie funzioni di business) anche in relazione agli scenari di rischio ESG;
- identificazione di azioni di mitigazione per i casi in cui il rischio supera il risk appetite, con relativo budget.

#### CULTURA ESG

##### Formazione:

- definizione e aggiornamento periodico di un piano di formazione sui rischi ambientali che riguardi i vari livelli/ruoli aziendali;
- verifica periodica che il senior management ed il CDA abbiano le necessarie competenze e siano costantemente aggiornati su questi temi;
- verifica delle competenze Climate Change al momento della nomina di un membro di CDA/Comitati.

##### Policy di sostenibilità:

- esistenza e aggiornamento periodico di una policy interna in cui sono esplicitati i punti di cui sopra;
- verifica che il codice etico includa gli aspetti ambientali e più in generale di sostenibilità (anti-corruption, whistleblowing, diversity & inclusion, tax control framework...);
- aggiornamento periodico e approvazione del CdA per le policy.



## MONITORAGGIO

Monitoraggio periodico e quantitativo del raggiungimento dei target ambientali prefissati e monitoraggio dello stato di avanzamento del piano strategico ambientale.

## DATI

**Responsabilità:** definizione e comunicazione di chi fa che cosa nella gestione dei dati.

**Metodologie condivise:** predisposizione di criteri di coerenza per assicurare che i dati siano affidabili, derivando da fonti possibilmente omogenee.

**Canali e strumenti:** definizione di procedure di gestione dati che garantiscano un flusso tempestivo e controllato.

**Verifiche:** automatiche e/o manuali per garantire la consistenza dei dati.

**Sistemi:** predisposizione e gestione di sistemi ad hoc per la gestione dei dati, e relativo budget.

## COMUNICAZIONE

**Reporting interno:** implementazione del sistema di reporting per renderlo in grado di produrre documentazione periodica sullo stato di avanzamento delle progettualità e KPI rispetto ai prefissati obiettivi ambientali.

**Comunicazione esterna:** esistenza di un processo definito e di policy per le comunicazioni che riguardino l'ambiente/sostenibilità, incluso il reporting di sostenibilità (non-financial reporting).

## RATING ESG

Esistenza di un processo definito (ed eventuali procedure) per l'acquisizione di dati da provider esterni e l'utilizzo di questionari (nel settore bancario, in particolare, l'utilizzo di dati forniti dalla clientela per addivenire ad uno Score di controparte, sia per i clienti aziende, che per gli investitori - fondi).

## PERFORMANCE MANAGEMENT

**Obiettivi:** attribuzione di specifici KPI/Scorecard al Senior Management (eventualmente anche a tutto lo staff aziendale) che indirizzino il raggiungimento dei target ambientali e degli obiettivi del piano strategico ambientale.

**Incentivi e riconoscimenti:** incentivazione all'impegno verso la sostenibilità ambientale e la sua divulgazione.

## COMPLIANCE E AUDIT

**Compliance** esistenza di responsabilità e di un processo per il monitoraggio dell'evoluzione normativa e della compliance sui temi ESG.

**Internal Auditing:** pianificazione regolare e periodica di attività di assurance e/o di advisory sui temi ambientali e di sostenibilità.



Si ritiene utile evidenziare che l'evoluzione in atto nel sistema bancario per la governance dei rischi climatici costituisce un riferimento fondamentale che, come già avvenuto per altri modelli di governance, sarà poi presumibilmente adottato almeno in parte come norma o *best practice* dagli altri settori. Le banche sono infatti chiamate a sostenere e favorire la transizione climatica dell'intero sistema economico verso un'economia a emissioni nette pari a zero, attraverso un duplice processo: oltre a identificare e gestire i rischi climatici che si riferiscono alla propria attività sono da considerare i rischi climatici che il sistema bancario incorpora attraverso il suo stesso business, sia in qualità di finanziatore del sistema economico (che adotta criteri di sostenibilità nella selezione delle controparti), sia di investitore e di promotore (che seleziona i prodotti anche in base alle caratteristiche ESG).

Nell'identificare i controlli chiave da considerare nell'esecuzione di audit sui rischi climatici, si

suggerisce quindi di guardare all'evoluzione dell'architettura normativa del sistema finanziario, attualmente basata in particolare sui seguenti riferimenti:

- le **Linee Guida emanate dalla Banca Centrale Europea**<sup>4</sup>, che si sostanziano in una serie di "suggerimenti" forniti dal *Regulator* per integrare i rischi climatici nel business (13 aspettative);
- il **Piano d'azione per la crescita sostenibile** della Commissione Europea<sup>5</sup>, che ha tra gli obiettivi principali il riorientamento dei flussi di capitale a favore di un'economia più sostenibile.

Infine, è interessante considerare la Net Zero Banking Alliance (NZBA)<sup>6</sup> il cui obiettivo principale è il raggiungimento del target di emissioni nette pari a zero per le banche aderenti entro il 2050.

---

4 Per approfondimenti si rimanda al documento, pubblicato sul sito BCE: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks-58213f6564.it.pdf>

5 Per approfondimenti si rimanda al sito European Commission: [https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en)

6 La Net-Zero Banking Alliance nasce nell'aprile 2021 sotto l'egida delle Nazioni Unite. Riunisce a livello mondiale le banche impegnate al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Accordo di Parigi sul clima, quindi, l'allineamento dei propri portafogli di prestiti e investimenti al raggiungimento dell'obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050. Per approfondimenti: <https://www.unepfi.org/net-zero-banking/>





# 6. Riepilogo dei controlli per processo

Nella seguente tabella, come ulteriore strumento operativo, si è riportato un riepilogo dei controlli evidenziati nei processi analizzati nei precedenti paragrafi, per facilitarne il confronto e l'integrazione (come già specificato, teoricamente tutti i rischi, con i relativi controlli, sarebbero applicabili a ogni

processo e si è scelto di presentare nel presente documento solo quelli ritenuti in generale più significativi; inoltre, in questa matrice non sono stati riportati i controlli sopra esaminati relativi alla **Governance**, poiché sono ritenuti trasversalmente pertinenti per tutti i rischi):

	Acquisti	HR	IT	Real Estate
<b>Rischi fisici - Passivi (acuti)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localizzazione geografica fornitori</li> <li>Piani di business continuity</li> <li>Diversificazione</li> <li>Scouting del mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione e connettività remote</li> <li>Piani di business continuity</li> <li>Allerta precoce</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Back-up e ripristino</li> <li>Piani di business continuity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione dei rischi (per zona geografica e tipologia di asset)</li> <li>Polizze assicurative</li> </ul>
<b>Rischi fisici - Passivi (cronici)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Self assessment e audit</li> </ul>			
<b>Rischi fisici - Attivi (emissioni/ consumi)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifiche su prodotti/ processi/materiali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi degli spostamenti</li> <li>Politiche di lavoro flessibili</li> <li>Collaborazione e connettività remote</li> <li>Mobilità sostenibile</li> <li>Formazione e informazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web design</li> <li>Clean cooling</li> <li>Formazione e informazione</li> <li>Pianificazione</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politica ambientale</li> <li>Monitoraggio</li> <li>Clausole contrattuali</li> </ul>
<b>Rischi di transizione Vincoli normativi e legali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clausole contrattuali</li> <li>Service Level Agreement (SLA)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemi di controllo sui cantieri</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>
<b>Rischi di transizione Tecnologici e di prodotto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnership</li> <li>Valutazione comparativa dei fornitori</li> <li>Formazione e informazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pianificazione</li> <li>Partnership</li> <li>Virtualizzazione e cloud</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Progettazione sostenibile</li> <li>Adozione di standard di efficienza</li> <li>Scouting di nuove tecnologie</li> </ul>
<b>Rischi di transizione Di mercato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiche di lavoro flessibili</li> <li>Piani di comunicazione</li> <li>Programmi di coinvolgimento</li> <li>Reclutamento e selezione</li> </ul>			
<b>Rischi di transizione Reputazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piani di comunicazione</li> <li>Social Media Policy</li> <li>Performance Management</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione degli stakeholder</li> </ul>
<b>Rischi di reporting Integrità e qualità di dati/informazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard e strumenti</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard e strumenti</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard e strumenti</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard e strumenti</li> <li>Monitoraggio</li> </ul>





# 7. Prossimi passi

Abbiamo presentato qui la prima parte di un lavoro che si andrà completando nel 2024 con l'analisi dei seguenti altri processi con modalità analoghe:

- **R&D;**
- **Production;**
- **Logistics;**
- **Marketing & Sales;**
- **Finance.**

L'Associazione Internal Auditor ritiene, infatti, fondamentale proseguire nell'analisi dei controlli che possono contribuire a mitigare i rischi

climatici, avvalendoci anche della competenza e dell'esperienza di chi li sta già integrando nei propri programmi di audit.

Per costruire risultati utili, continueranno a servire collaborazione e dialogo; sono, quindi, graditi commenti e candidature per partecipare a workshop o interviste. L'indirizzo per qualsiasi contatto è il seguente:

[knowledge@aiiaweb.it](mailto:knowledge@aiiaweb.it)

Un grande ringraziamento va alle funzioni di audit che hanno già messo a disposizione il loro tempo e le loro competenze.





Associazione Italiana  
**Internal Auditors**

via San Clemente, 1 - 20122 Milano  
[www.iiaweb.it](http://www.iiaweb.it)