

Corporate performance e net zero target: funzionano gli incentivi al top management?

Workshop CZI - WTW

30 marzo 2023



Temi della presentazione

1	Analisi di un panel di aziende europee “Say on Climate”
2	Razionali di voto degli investitori sul Say on Climate
3	Piani di incentivazione per il top management e metriche ambientali
4	Programmi aziendali in ambito climatico per la generalità dei dipendenti
5	Conclusioni e punti di attenzione

Panel «Say on Climate»

Società	Settore	Paese	ISS	GL	% Votes For
Icade SA	Real Estate	Francia	For	For	99,3
SSE Plc	Energy	UK	For	For	98,9
National Grid Plc	Utility	UK	For	For	98,4
Getlink SE	Infrastructure	Francia	For	For	97,3
Aena S.M.E. SA	Infrastructure	Spagna	For	Abstain	97,0
ENGIE SA	Energy	Francia	For	For	96,7
Elis SA	Services	Francia	For	For	95,5
Nexity SA	Real Estate	Francia	For	For	87,9
Carrefour SA	Retail	Francia	For	Abstain	87,4
United Utilities Group	Utility	UK	For	For	80,6
Unilever PLC	Services	UK	For	For	99,6*
Nestle SA	F&B	Svizzera	For	Abstain	99,4*
Vinci SA	Infrastructure	Francia	For	For	98,1*
Atos SE	Services	Francia	For	Abstain	97,1*
Pennon Group Plc	Utility	UK	For	For	94,6*

(*) Say on Climate Board Proposals in 2021

Ambizione al Net zero, Scope 3 ed obiettivi intermedi

Anno al Net Zero	Numero Società
2025	0
2030	2
2035	0
2039	2
2040	3
2045	2
2050	6

Interim Results	Numero Società
2023	0
2024	1
2025	3
2026	0
2027	1
2028	0
2029	0
2030	9

- Il 60% delle società del panel dichiara di anticipare il raggiungimento del Net Zero prima del 2050
- La totalità delle società prevede e dichiara obiettivi intermedi nel processo di transizione
- Il 40% del campione include il parametro «scope 3» tra gli obiettivi da perseguire
- Tutte le società utilizzano parametri validati ufficialmente da SBTi/CDP.

Integrazione obiettivi di riduzione emissioni nel business plan

- 9 società su 15 delle *best in class* fanno riferimento alla riduzione delle emissioni di GHG nella più recente presentazione agli analisti e investitori
- Nelle restanti 6 società il termine “emissioni” non appare nelle presentazioni
- Nel settore energetico (oil&gas e utilities) si evidenzia una maggiore integrazione dei rischi climatici nelle presentazioni agli analisti e nei business plan
- Atos utilizza una “Integrated dashboard” segnalando come sfida: *“Meeting the investment demands of decarbonization while delivering against short-term profit expectations”*

Integrated dashboard

Integrated Dashboard		2021 results
Financial	Revenue growth at constant currency	-2.5%
	Operating margin rate	3.5%
	Free Cash Flow	€-419 m
Environmental Carbon footprint of Atos operations	GHG emissions - All Scopes 1, 2, 3 Absolute annual reduction	-14%
	GHG emissions intensity by revenue - Atos's carbon operational perimeter (in tCO ₂ e/€ million)	9.6
	GHG emissions intensity by revenue - All Scopes 1, 2, 3 (in tCO ₂ e/€ million)	222
Social	Employee Engagement Atos Trust Index® informed by Great Place to Work (GPTW)	66%
Governance	Client satisfaction and delivery capability Net Promoter Score for our clients	65% (59% perimeter of revenue)
	Adoption of EU Taxonomy Percentage of total Atos Group Taxonomy-aligned revenue	4.4%
	Supply Chain management Total percentage of spend assessed by EcoVadis and alternative assessments	68%

Atos

Valutazioni nei razionali di voto su «Say on Climate»

Motivazioni di voto negative*

Lack of short term/interim targets for scope 1, 2

Lack of scope 3 disclosure/ targets

Lack of clarity on targets

Lack of clarity on capital expenditure supporting the transition

No disclosure of targets further than 2025 or 2030

Lack of Paris-aligned climate transition approach

Not aligned to 1.5 degree trajectory

Motivazioni di voto positive*

Targets included in executive incentives

Targets alignment (at least) to peers or industry

Inclusion of disclosure on circular economy / biodiversity

() In ordine da maggiore a minore presenza*

Policy guidelines 2023 – Investitori istituzionali (*)

- **Visione non univoca** degli investitori
- In generale, favorevoli ad indicatori ESG ed in particolare “E” negli schemi di incentivazione, ma **non vogliono essere prescrittivi**
- Unica eccezione: **Legal & General Investment Management** - LGIM richiede nei settori più rilevanti un peso attorno al 20% nel LTIP per le metriche ambientali in linea con gli obiettivi net zero (scopi 1,2,3)
- La disclosure deve spiegare chiaramente **perchè le metriche prescelte sono rilevanti per il business**
- Sembra prevalere l’opinione che la riduzione delle emissioni è **meglio collocabile in un LTIP** piuttosto che nel bonus annuale.

(*) *Interviste realizzate con i maggiori investitori istituzionali nel dicembre 2022*

While we continue to be encouraged by the rapid growth in the number of companies with net zero commitments, across sectors and markets, we are observing a lack of detailed transition plans to support these targets.

As 2022 goes on, we will continue to press companies to establish robust decarbonisation strategies, with granular interim roadmaps out to 2050, to accompany their public announcements. Ultimately, however, the momentum behind the net-zero transition is unmistakable: the percentage of companies setting ambitious decarbonisation targets has almost doubled in a year. Even where companies do not yet have net-zero aligned transition plans in place, practices are improving. The number of companies sanctioned for not meeting our minimum expectations has decreased by over 35% since 2021.

LGIM

Piani di incentivazione rilevati nel panel

Indicatori climatici rilevati (1)

- **Tutte le aziende** del panel *Say on Climate* utilizzano, come indicatore, almeno un parametro ambientale nei sistemi d'incentivazione.
- In generale, solo **il 65% delle aziende Europee** appartenenti ai principali indici di borsa utilizza almeno un parametro ambientale (*)

(*) Fonte: WTW's 2022 Global Report on ESG metrics in executive incentive plans

PRINCIPALI INDICATORI RILEVATI

1. Indicatori relativi alla decarbonizzazione

- Misurazione della riduzione dei GHG prodotti (Scope1, 2, 3)

2. Altri indicatori ambientali

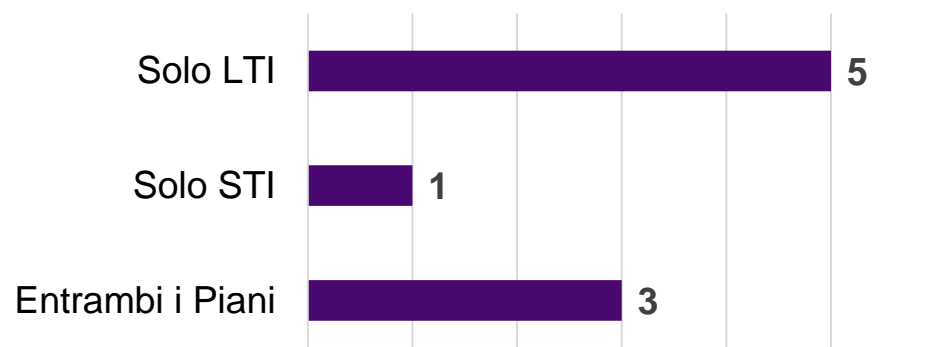
- Produzione energia da fonti rinnovabili
- Potenziamento delle flotte aziendali con veicoli elettrici
- Miglioramento qualità dell'acqua
- Imballi in plastica progettati per il riciclaggio
- Incrementare il livello di plastica riciclata negli imballi utilizzati e prodotti
- Riduzione dell'uso di acqua nelle fasi produttive
- Progettazione di edifici che contengano legna da aree coltivate
- Forestazione
- CDP Rating

Indicatori climatici rilevati (2)

INDICATORI RELATIVI ALLA DECARBONIZZAZIONE

- 9 aziende su 15 utilizzano le emissioni GHG come indicatore nei piani di incentivazione
- Solo una società inserisce nei piani di incentivazione il parametro «scope 3»
- Tutti obiettivi risultano essere validati da SBTi /CDP

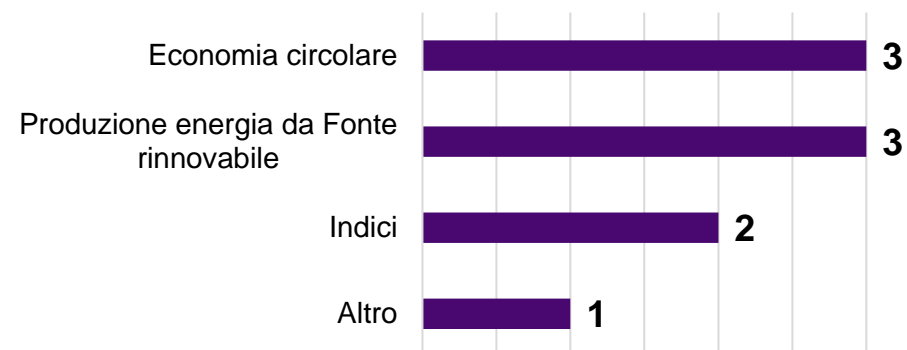
N° aziende che utilizzano le emissioni GHG nei sistemi di incentivazione



ALTRI INDICATORI AMBIENTALI

- 9 aziende su 15 utilizzano altri indicatori ambientali nei piani di incentivazione, equamente distribuiti tra STI e LTI
- 2 aziende utilizzano CDP rating
- Solo una società utilizza un indice composito interno

N° aziende che includono altri obiettivi climatici nei sistemi di incentivazione



Peso degli indicatori ambientali nei piani di incentivazione

- Short Term Incentive: media 8%
- Long Term Incentive: media 11,5%

Obiettivi ambientali nei piani di incentivazione	STI			LTI		
	Minimo	Media	Massimo	Minimo	Media	Massimo
Peso	2,5%	8,0%	10,0%	5,0%	11,5%	15,0%

Nota:

Nel caso di presenza di un generico parametro ESG comprensivo di più obiettivi, ai fini dell'analisi abbiamo assunto che il peso % dei singoli obiettivi fosse omogeneo.

Segnaliamo inoltre che 5 società del campione includono l'obiettivo ambientale in un parametro ESG più ampio, ma non forniscono indicazioni specifiche circa la relativa composizione, di conseguenza non sono state considerate ai fini dell'analisi.

Target setting: implicazioni per sistemi di incentivazione (1)

- Gli obiettivi devono essere **certificati** (es. SBTi)
- Best practices includono **scope 1, 2 e 3**
- Non fissati come riduzione rispetto all'anno precedente, ma in **allineamento con la roadmap net zero**
- Preferibili **riduzioni assolute** non carbon intensity
- Escludere **carbon offsets**

Scope 1: Direct emissions from owned or controlled sources

Scope 2: Indirect emissions from generation of purchased energy

Scope 3: All indirect emissions, including company suppliers (upstream), customers and use of sold products (downstream)

Target setting: implicazioni per sistemi di incentivazione (2)

Tendenze nei Transition Plan

Considerare non solo i target di riduzione carbonica , ma anche i **levers**, con un approccio più a tutto tondo: innovazione e investimenti in climate solutions, engagement clienti/ fornitori, engagement dipendenti

Andare **oltre i target di decarbonizzazione della singola entità** in modo da supportare la transizione con uno scopo più ampio (industry/ value chain)

Considerare non solo i target di riduzione carbonica ,ma anche **biodiversità, economia circolare, acqua, foreste**

Crescente disclosure

Implicazioni importanti per HR: executive compensation, ma anche azioni/iniziative per la generalità dei dipendenti, welfare, culture change, competenze.

Implicazioni per incentivi STI/ LTI

- Sistemi di STI utili per includere i **levers** (ad es. realizzazione investimenti e capex, specifici progetti)
- Possibilità negli STI di declinare i target all'interno dell'organizzazione attraverso il **performance management**
- Cambia ad es. la **scorecard del Ceo**: da “set reduction metrics” a “ **leads the reduction across the value chain – leads the industry**”
- **Individuare priorità in base a materialità/impatto** sul business e ambiente
- **Non disperdere con singoli pesi irrilevanti** sui singoli items (es. indici interni compositi)
- Possibilità di definire target più adeguati in base a **confronto con industry**

Estendere logiche di incentivazione/engagement: non solo top team

Programmi estesi alla generalità dei dipendenti

- Carrefour intende avviare nel 2023 un piano azionario per la generalità dei dipendenti con il brand “**Green Shares**” (*)
- **Premi di risultato**
- SSE ha un piano di **Salary sacrifice** per acquisto auto elettriche
- Piani per la **mobilità elettrica** dei dipendenti
- <https://www.bike2workscheme.co.uk/>

Implicazioni di welfare

- Efficacia fiscale: come previsto dal TUIR (limiti a 2.065€ annui, vincolo di lockup) oppure 3.000€ se collegato al Premio di Risultato
- Un **PdR collegato ad un KPI climatico** è fattibile (in effetti alcuni sono in fase di avvio).
- Potrebbe essere considerato **in linea con i requisiti per la detassazione** (equiparabile a incremento di qualità e/o innovazione)
- Potrebbe configurarsi come **salary sacrifice + matching aziendale**. Più complicato trovare spazi fiscali nel quadro del welfare.
- Possibilità di integrazione nei piani welfare da verificare

(*) Fonte: CDP

Conclusioni e punti di attenzione

Conclusioni e punti di attenzione (1)

Per le PMI:

- importante inserire i rischi climatici nella valutazione dei rischi aziendali, stabilire le metriche e avviare la misurazione nella prospettiva di predisporre in tempi ragionevoli un piano di transizione climatica

Per le aziende in fasi più avanzate:

- Considerare se il **peso dato agli obiettivi ambientali** è coerente con l'importanza dei rischi per l'azienda (e per gli Amministratori). Possiamo considerare che gli indicatori di tipo climatico e di decarbonizzazione possano avere una prevalenza rispetto ad altri indicatori di sostenibilità?
- Opportuno avere indicatori sia nel STI sia nel LTI con ruolo diverso: **STI focalizzati anche sui levers – LTI in prevalenza sui risultati**
- Estendere indicatori di decarbonizzazione a **scopo 3**.

Conclusioni e punti di attenzione (2)

- Declinare gli obiettivi nei sistemi di performance management ed individuare programmi e forme di engagement per la generalità dei dipendenti: **incentivi al top management per la direzione strategica** e, quindi, per sostenere la transizione verso modelli produttivi e distributivi a basse emissioni e **sistemi di performance management diffusi** per sostenere la diffusione di una cultura di contenimento dell'impatto ambientale, e orientare i comportamenti individuali.
- Confrontarsi con industry e validare i target e i risultati conseguiti in relazione alla industry diventerà sempre più possibile grazie alla crescente disclosure (**benchmarking versus industry peers**)
- **Criteri di performance per il ceo**: possono evolvere dando maggior peso a temi di “**cooperazione**” con altre entità (catena fornitori, enti di promozione delle politiche verdi,..)
- **Riduzione utilizzo ratings** (troppo generici e non collegati a transition plan)
- **Riduzione utilizzo indici interni** (opachi e composti da troppi items).

Esempi schede performance

STI



	Target % of target variable
Non-financial indicators	30
Acceleration of the CSR strategy	7.5
Description of the climate strategy and formulation of the climate plan	7.5
Organic growth acceleration plan	7.5
Deleveraging	7.5



	Target
ESG Measures – 20% Weighting	
Measures	
Reduce greenhouse gas emissions (GHG) towards our net zero 2030 target	3% reduction from baseline
Increase renewable generation	10%
Reduce onsite water usage	6 MJ/d
Great Place to Work accreditation	Maintain
Reduce Lost time injuries	23 LTIs (18% reduction)
FTSE Women Leaders Review position (Hampton Alexander)	23 rd
Achieve a Sustainalytics ESG	75
New debt through Sustainable Financing Framework	50%
Fair Tax Accreditation	Maintain

LTI



PSP 2022 – 2024 awards

	Weighting	Threshold	Max
Competitiveness: % Business Winning	25%	45%	60%
		0%	200%
Cumulative Free Cash Flow (€bn) (Current rates ex cash tax on disposal)	25%	€16.0bn	€22.0bn
		0%	200%
Return On Invested Capital (Exit year %)	25%	15%	19%
		0%	200%
Sustainability Progress Index (€bn) (Committee assessment of SPI progress)	25%	0%	200%
		0%	200%



Measure	Targets ¹⁾		Weighting
	Threshold (25% vesting)	Stretch (100% vesting)	
Return on Regulated Equity (RoRE)			
Company RoRE	0.25% above the average of Ofwat's allowed RoRE over the three financial years of the performance period	2.00% (or more) above the average of Ofwat's allowed RoRE over the three financial years of the performance period	50.0%
Customer basket of measures²⁾			
Carbon – green fleet	170 electric or other low carbon vehicles will be deployed in our fleet by 31 March 2025	200 (or more) electric or other low carbon vehicles will be deployed in our fleet by 31 March 2025	2.5%
Carbon – peatland restoration	527 hectares of peatland will be restored and certified to the Peatland Carbon Code (or equivalent standard) by 31 March 2025	644 hectares (or more) of peatland will be restored and certified to the Peatland Carbon Code (or equivalent standard) by 31 March 2025	2.5%
Carbon – woodland creation	77 hectares of woodland will be created and certified to the Woodland Carbon Code (or equivalent standard) by 31 March 2025	94 hectares (or more) of woodland will be created and certified to the Woodland Carbon Code (or equivalent standard) by 31 March 2025.	2.5%
Carbon – supply chain engagement	No threshold target. Stretch target must be achieved for any vesting on this measure	66% (or more) of suppliers, by emissions within scope 3 capital goods, will have science-based targets by 31 March 2025	2.5%