

In collaborazione con: **wtw** **Georgeson**

Working paper - 19 gennaio 2024

Politiche di remunerazione ed *engagement* di executives e dipendenti a sostegno della transizione climatica

Guida per i membri dei Comitati Remunerazione ed il Board

Premessa

Questo documento si propone di fornire un quadro di riferimento e indicazioni utili ai consiglieri membri dei Comitati Remunerazione per quanto concerne le tematiche collegate alla transizione climatica e ambientale che vengano sottoposte all'attenzione del comitato e del board. Si colloca all'interno di un filone di ricerca iniziato nel 2020 e promosso da Climate Governance Initiative (CGI) in collaborazione con WTW, che ha prodotto due sintesi a livello globale¹. In Italia, sono stati organizzati dal chapter italiano di CGI - Chapter Zero Italy, The Nedcommunity Climate Forum - due convegni² durante i quali è stato valutato anche lo stato dell'arte in Italia, con l'analisi di dati e prospettive di investitori, management e membri di consigli di amministrazione. Il dibattito ha inoltre beneficiato delle iniziative organizzate dal Reflection Group La Governance delle Remunerazioni all'interno di Nedcommunity.

Le tematiche ESG sono da anni entrate nel dibattito consiliare e nei lavori dei comitati, anche a fronte di nuova regolamentazione e di un crescente interesse da parte degli investitori e del mondo della finanza in generale. A fronte di una diffusione a macchia d'olio della sostenibilità, anche climatica, nella comunicazione aziendale a tutti i livelli, osserviamo una forte preoccupazione di inconsistenza o incoerenza tra quanto comunicato e quanto effettivamente pianificato o realizzato. La Commissione Europea³ ha approvato il 15 maggio 2023 una proposta di Direttiva che risponde all'esigenza di fornire informazioni affidabili e verificabili in relazione alle dichiarazioni ambientali delle aziende, per evitare fenomeni di greenwashing. BlackRock⁴ che era stato il primo grande fondo internazionale a promuovere lo "Stakeholder Capitalism" e l'attenzione alla sostenibilità nel 2019, si è recentemente espresso contro molte delle politiche ESG proposte dalle società in quanto non sostanziate dai fatti: *"Because so many proposals were over-reaching, lacking economic merit, or simply redundant, they were unlikely to help promote long-term shareholder value and received less support from shareholders, including BlackRock, than in years past"*. Schroders, nella comunicazione di engagement rispetto alla stagione assembleare 2024 per le emittenti europee, conferma la preoccupazione di Blackrock: *"We are concerned at the tendency for non-financial targets to be met more fully than financial targets suggesting that they are not demanding enough. We will increasingly be scrutinising this phenomenon"*.

Questa guida si pone come uno strumento di riflessione per il comitato e per il board sulle politiche di remunerazioni, al fine di dare riscontro sui fattori che devono utilmente essere considerati affinché l'inclusione di obiettivi sul clima nella struttura dei compensi sia il risultato di una adeguata analisi della loro rilevanza nel contesto specifico del business. Naturalmente, la politica di remunerazione nel complesso ha

¹ Climate Governance Initiative, Executive Compensation Guidebook for Climate Transition, novembre 2021 e Addendum del 13 giugno 2023

² Chapter Zero Italy: convegno del 30 settembre 2020 "Gli obiettivi ambientali e di riduzione delle emissioni di gas serra nei sistemi di incentivazione del management: metriche e approcci" e convegno del 30 marzo 2023 "Corporate Performance e Net Zero Target: funzionano gli incentivi al top management?"

³ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20230505IPR85011/greenwashing-verso-nuove-regole-sui-prodotti-sostenibili>

⁴ Reuters, "BlackRock continues lowering support for environmental and social proposals" By Ross Kerber and Isla Binnie; August 23, 2023

una portata più ampia e dovrà tenere conto di molteplici aspetti, finanziari e non, di cui la strategia “Net Zero” rappresenta solo una parte. Si tratta di obiettivi di lunghissimo termine⁵ rispetto ai quali da più parti emerge l’istanza di collaborare per definire dei target intermedi⁶. Rilevano in particolare le raccomandazioni che le autorità che disciplinano i mercati finanziari hanno emanato in tema di finanza sostenibile: citiamo in particolare il fatto che sia le linee guida della Banca Centrale Europea e della Banca d’Italia, così come quelle della Task-force for Climate-related Financial Disclosure (TCFD) richiamano esplicitamente il fatto che l’inclusione nella politica di remunerazione degli aspetti climatici e ambientali è elemento critico per dimostrare l’impegno verso la strategia net zero.

La guida potrà risultare particolarmente utile per società che si accingano a costruire per la prima volta un piano di incentivi collegato alla strategia climatica oppure vogliano valutare la credibilità ed efficacia del piano esistente.

La guida si propone quindi di mettere in evidenza gli elementi da considerare per la creazione di una solida politica di remunerazione nei casi in cui l’azienda abbia elaborato o stia elaborando un *Transition Plan* del modello operativo oppure, con riferimento specifico agli intermediari finanziari, dei finanziamenti e investimenti e intenda utilizzare la struttura degli incentivi come un modo per allineare il management agli obiettivi del piano e per dare un segnale al mercato della importanza data al tema.

Fino ad oggi l’attenzione dei Comitati Remunerazione e dei consiglieri è stata prevalentemente concentrata sui sistemi di incentivazione del CEO e del top management, valutando come inserire in maniera appropriata gli indicatori climatici e ambientali, nel più ampio quadro dei fattori ESG.

Riteniamo utile, tuttavia, spingere le nostre considerazioni verso una prospettiva più ampia che includa tutti i protagonisti dai quali dipende la realizzazione del Transition Plan e quindi il Consiglio di Amministrazione, il management e l’organizzazione aziendale in senso più ampio, considerando anche le modalità di coinvolgimento della generalità dei dipendenti.

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione è centrale sia in termini di indirizzo, sia in termini di monitoraggio dello stato di avanzamento del piano di transizione ambientale. Se questo è vero, è necessario che il Consiglio di Amministrazione assicuri che i piani elaborati dal management siano effettivamente “messi a terra” attraverso una articolazione molto granulare all’interno dell’organizzazione, articolazione che coinvolga team interfunzionali e una declinazione dei KPI su molteplici livelli organizzativi.

Rileva al riguardo, tra le aspettative evidenziate dalla Banca Centrale 2020 verso i Gruppi Bancari Europei, replicate poi da Banca d’Italia rispetto agli intermediari finanziari italiani: ***Institutions are expected to ensure that their remuneration policy and practices stimulate behaviour consistent with their climate-related and environmental (risk) approach, as well as with voluntarily commitments made by the institution.***

In questo senso ci allineiamo ad una tendenza già presente nelle prassi di mercato e nei modelli di governance che vede un ruolo crescente del Comitato Remunerazione sulle tematiche più ampie che possono riguardare le politiche e i programmi di engagement della generalità dei dipendenti. È evidente a tutti, infatti, quali sia la stretta connessione tra “E” ed “S” nella prospettiva ESG.

⁵ La Convenzione di Parigi ha identificato il 2050 come anno in cui conseguire il target “net zero” al fine di limitare il riscaldamento globale a +1,5°Celsius rispetto alla media pre-industriale.

⁶ La collaborazione tra regolatori e settore produttivo, pubblico e privato, oltre che intra e intersettoriale al fine di definire degli standard comuni è una delle principali raccomandazioni emergenti dalla COP 27 tenutasi a Sharm El Sheik nel 2022.

1. La valutazione dei rischi climatici e la costruzione del Transition Plan

Il cambiamento climatico ha manifestato il suo impatto economico progressivamente nei decenni scorsi, con una rapida accelerazione negli ultimi 3 anni. Questo sta traducendosi da parte dei diversi business in iniziative sempre più concrete, di breve e di lungo termine, volte a sviluppare strategie di adattamento (per proteggere il business dagli impatti degli eventi fisici) o di mitigazione (per ridurre le emissioni di gas serra, contribuendo alla risoluzione del problema e proteggendo il business dai rischi di transizione – regolatori, culturali, tecnologici). Le richieste di regolatori e di finanziatori vengono quindi accolte dal business con crescente convinzione. Resta un grado di consapevolezza molto vario tra gli attori economici, per cui le azioni e i piani relativi al cambiamento climatico possono essere ancora poco chiari o poco incisivi. Bisogna innanzi tutto chiarire alcuni concetti chiave per la definizione di una strategia per il cambiamento climatico, che chiamiamo “Transition Plan”.

(i) La doppia materialità

La valutazione su quali fattori siano da considerare prioritari nella predisposizione di un piano strategico parte dall’analisi di rischi (“fisici” e “di transizione”) e delle opportunità⁷ - in funzione della rilevanza da due punti di vista⁸: *outside-in* - l’impatto del cambiamento climatico sul valore del business (risultato finanziario, posizionamento competitivo e sviluppo futuro) - e *inside-out* - le esternalità del business sul cambiamento climatico (effetti sull’ambiente, le comunità e le persone). La doppia materialità si fonda su dati e fatti concreti, in una ottica di medio-lungo periodo.

(ii) La misurazione dell’impronta di carbonio (carbon footprint)

Nella misurazione dell’impatto del business sul cambiamento climatico il parametro di riferimento è la quantità di emissioni di gas serra⁹ nell’atmosfera, responsabili dell’innalzamento delle temperature. I gas serra identificati nell’accordo di Kyoto e nel protocollo di Parigi sono diversi (diossido di carbonio, metano, ossido nitroso, idrofluorocarburi, perfluorocarburi, esafluoruro di zolfo, trifluoruro di azoto), ma il diossido di carbonio o anidride carbonica (CO₂) rappresenta l’80% del totale. Per poter sommare l’impatto di tutti i gas serra, si parla di “CO₂ equivalente” dopo aver convertito le emissioni degli altri gas in una unità di misura comune.

È fondamentale inoltre chiarire il processo che determina le emissioni. Si parla di Scope 1 (le emissioni dirette prodotte dal business), Scope 2 (le emissioni che derivano dalla produzione di energia utilizzata), Scope 3 (le emissioni prodotte dalla catena del valore: fornitori e clienti). In molti settori, le emissioni di Scope 3 rappresentano più del 90% del totale.

La definizione accurata di impronta di carbonio include tutti i gas serra e l’intera catena del valore (Scope 1, 2, 3).

(iii) La scelta degli obiettivi di transizione climatica

Quando si valuta una strategia in relazione al cambiamento climatico, è importante capire quanto ambiziosi siano gli obiettivi del piano sottostante ponendosi due domande:

Quali emissioni si intende ridurre? Quando si parla di “riduzione delle emissioni” si può intendere una riduzione della CO₂ di Scopo 1 e 2 oppure una riduzione di tutti i gas serra nell’intera catena del valore (Scope 1,2,3). Sulla base di quanto esposto nel punto precedente, è chiaro che ridurre CO₂ di Scopo 1 e 2 ha molto meno impatto rispetto alla riduzione dei gas serra di Scopo 1,2 e 3. L’impegno alla riduzione delle CO₂ di Scopo 3 è particolarmente rilevante nel settore finanziario, ove vengono ricomprese in tale

⁷ Task-force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)

⁸ European Commission (2019), Guidelines on reporting climate-related information

https://ec.europa.eu/info/files/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en

⁹ GHG protocol

categoria le cd “emissioni finanziate”, ossia le emissioni sviluppate dai clienti destinatari di finanziamenti e/o investimenti.

In che modo e con quali finalità? L’obiettivo di riduzione delle emissioni può essere definito in modo diverso:

- Rispetto ad un periodo precedente – senza ulteriore contestualizzazione
- *Carbon neutral* – controbilanciando le emissioni con l’acquisto di progetti verdi (*carbon credit*)
- *Net Zero* – controbilanciando le emissioni con il loro assorbimento (*carbon capture*)
- *Carbon negative* – assorbendo più emissioni di quelle che si producono
- *Science Based Target* – identificando il miglior corso d’azione per il perseguimento dell’obiettivo di Parigi, azioni certificate dalla Science Based Target Initiative (SBTi)

L’utilizzo della metodologia SBTi assicura rigore nella costruzione del piano e nella definizione di target quantitativi, anche intermedi, il cui raggiungimento è misurato rispetto a specifiche settoriali.

(iv) **La transizione del modello operativo: Altri fattori rilevanti**

Se il calcolo del carbon footprint e gli obiettivi di riduzione delle emissioni sono il cuore delle strategie per il cambiamento climatico, il loro conseguimento passa necessariamente attraverso strategie di adattamento del business verso modelli a basso consumo di risorse, con strategie di riuso ed economia circolare. Se, ad esempio un’attività economica è particolarmente vulnerabile ad effetti climatici quali la siccità, gli eventi estremi o l’innalzamento dei livelli del mare, sarà importante misurare e definire obiettivi che affrontino le problematiche in questione: il consumo dell’acqua e l’introduzione di innovazioni di prodotto o di processo che riducano il bisogno di acqua ed eliminino gli sprechi; la costruzione di infrastrutture per proteggere dagli eventi estremi ed i relativi investimenti necessari; gli investimenti in digitalizzazione e tecnologia che consentono di quantificare e monitorare l’utilizzo delle risorse. E molti altri, a seconda di quanto rilevante per la sostenibilità economica del modello di business nel tempo.

Il Transition Plan è quindi il risultato di un processo analitico e inclusivo, cui partecipano tutte le funzioni e divisioni, volto a rafforzare il posizionamento strategico nel lungo periodo e pertanto integrato nel Business Plan aziendale, costituendone un motore importante.

2. Dal Transition Plan ai KPI di incentivazione del management

Un *Transition Plan*, come sopra definito, è il punto di riferimento ottimale per l’identificazione dei KPI rilevanti nei sistemi di incentivazione del management. L’integrazione tra Business Plan e Transition Plan è naturalmente il punto di partenza fondamentale per individuare dei KPI di incentivazione appropriati.

Abbiamo analizzato i sistemi di incentivazione di un campione di società europee che negli ultimi anni hanno sottoposto all’Assemblea degli azionisti un voto consultivo sul piano sul clima (“*Say on Climate*”) ottenendo un favore particolarmente alto da parte degli investitori (almeno attorno al 90%). Le evidenze emerse sono riportate nell’Appendice 1, mentre di seguito vengono tratte le conclusioni di carattere generale.

I punti di contatto tra la dimensione di business e quella climatica possono variare naturalmente da settore a settore e da azienda ad azienda; in generale possono tradursi in azioni specifiche:

- La riduzione delle emissioni complessive (incluse quindi quelle di scopo 3, sia a monte che a valle nella value chain) implica spesso una ridefinizione della marketing strategy e dell’impronta carbonica dei prodotti e delle attività finanziate, sia nelle aziende BTC, sia nelle aziende BTB.
- La scelta di fornitori con minore impronta carbonica può avere un impatto significativo sulla produzione e sui costi industriali.

- Gli investimenti a sostegno del *Transition Plan*, articolati in specifici capital projects (ad es. economia circolare, riduzione plastiche, riduzione consumi energetici, riduzione dei consumi di acqua,...) devono essere inseriti nel quadro più ampio dei capex.
- Lo sviluppo di nuovi prodotti a minore impronta carbonica impatta largamente i programmi di R&D.

I KPIs che tipicamente sono utilizzati variano da settore a settore, in termini di categorie generali comprendono:

La riduzione delle emissioni, espressa in vario modo:

- Obiettivi di riduzione delle emissioni di GHG di Scope 1 e 2, direttamente sotto il controllo dell'azienda
- Obiettivi di riduzione delle emissioni di GHG di Scope 3 che riguardano quindi la supply chain e a valle l'utilizzo dei prodotti aziendali e le attività finanziate, correlate alle politiche di acquisti o commercializzazione
- Utilizzo di energia da fonti rinnovabili
- Riduzione di consumi energetici (efficienza energetica)

Fattori climatici e ambientali materiali per il business model:

- Acqua (riduzione dei consumi e qualità)
- Economia circolare (gestione dei rifiuti e riutilizzo materiali)
- Biodiversità (inquinamento o sfruttamento risorse naturali)
- Plastica (riduzione utilizzo e riciclo)
- Sostenibilità materiali utilizzati (riduzione elementi non naturali)
- Durata del prodotto finale (e suo smaltimento a fine vita)

Indicatori di trasformazione

- Obiettivi progettuali correlati alla trasformazione verso modelli a basse emissioni
- Obiettivi progettuali correlati alla misurazione delle emissioni, soprattutto Scope 3
- Obiettivi correlati alla definizione dei target di riduzione delle emissioni Scope 3, in linea con il framework Science Based Target

Indicatori di sintesi

- Utilizzo di rating da parte di enti certificatori (es. CDP rating)

I criteri di scelta dei KPI devono sempre partire dal loro contributo alla doppia materialità ed essere misurabili in linea con gli standard di rendicontazione prescelti¹⁰ e facilmente verificabili a consuntivo. È sempre necessaria una selezione per individuare i KPIs più adatti per il CEO e per i top manager e quelli per i diversi livelli organizzativi.

Un KPI di riduzione delle emissioni di gas serra, che sia significativo rispetto al target net zero e materiale rispetto al business specifico dovrebbe essere sempre inserito nella *scorecard* di un CEO, ma potrebbe anche essere declinato su tutta la popolazione manageriale. Altri progetti e obiettivi individuati come prioritari per il successo della transizione ambientale possono inoltre essere individuati nelle singole funzioni o unità organizzative (ad es. *procurement, operations, consumer care, credits, investimenti...*), come più in dettaglio illustrato nella successiva sezione dedicata al performance management.

¹⁰ GRI o EFRAG

L'obiettivo più trasversale a tutti i settori è costituito dalla riduzione delle emissioni e nelle *best practice* viene definito come:

- emissioni di tutti i gas serra, espressi in CO₂ equivalente:
- Scope 1, 2 e 3
- certificati per coerenza con gli obiettivi di Parigi (es. SBTi)
- una roadmap nel tempo, non solo come riduzione rispetto all'anno di riferimento
- riduzioni assolute, non di *carbon intensity* rispetto al fatturato o ai volumi di produzione, ed escludendo i *carbon offsets*

Gli obiettivi possono essere espressi in forma diversa:

- Come indicatori a sé stanti, con una loro specifica curva di incentivazione (minimo/ target / massimo)
- Come moltiplicatori/ demoltiplicatori dei premi derivanti dagli indicatori economico/ finanziari
- Come "*underpin*" ovvero come soglie di accesso al pagamento dei premi, senza il superamento delle quali i premi non vengono erogati.

È bene ricordare che spesso è necessario andare oltre i target di decarbonizzazione della specifica azienda in modo da supportare la transizione ambientale a livello di industry/ catena del valore. In questo senso assume un ruolo rilevante il CEO che dovrebbe esprimere una leadership non solo a livello aziendale, ma anche a livello di industry.

L'orientamento espresso attualmente dagli investitori è che tendenzialmente gli obiettivi di riduzione delle emissioni siano più facilmente inseribili nei sistemi di Incentivazione a Lungo Termine. È importante, tuttavia, considerare non solo gli *outcomes* e i target di riduzione carbonica, ma anche i *levers* utili al conseguimento di quegli obiettivi, questi ultimi più facilmente inseribili nei sistemi di incentivazione di breve termine.

Tendenzialmente i progetti di miglioramento/realizzazione investimenti possono essere infatti più facilmente inseriti nei sistemi di Incentivazione di Breve Termine (*on time delivery*, adeguatezza degli esiti dei progetti rispetto alle aspettative, ...).

Se è vero che la riduzione delle emissioni è la priorità, è anche tuttavia opportuno non trascurare i target relativi ad altri rilevanti aspetti di impatto ambientale, quali ad es.: biodiversità, economia circolare, acqua, foreste.

In questo modo si potrebbe correre il rischio di aumentare eccessivamente il numero dei KPIs. Occorre quindi stabilire delle priorità ed evitare una diluizione eccessiva dei pesi attribuiti a ciascuna metrica: meglio pochi indicatori, ma con un peso più rilevante. In questo senso meglio evitare indici composti da numerosi fattori che non consentono di focalizzare l'attenzione del management sui *driver* più importanti.

Infine, sia nella fase di *target setting*, sia nella fase di consuntivazione è importante monitorare le metriche utilizzate dai *competitor* e le performance conseguite nella *industry*.

DOMANDE CHIAVE

- ❖ È STATA DEFINITA L'AMBIZIONE IN TERMINI DI NET ZERO STRATEGY?
- ❖ IL PESO DATO AGLI OBIETTIVI AMBIENTALI È COERENTE CON L'IMPORTANZA DEI RISCHI PER L'AZIENDA?
- ❖ È STATO EFFETTUATO UN BENCHMARKING DEI KPI BASATO SUI PEER DEL SETTORE/INDUSTRY?
- ❖ È EFFETTIVAMENTE EFFICACE L'UTILIZZO DI UN RATING AMBIENTALE COMPLESSIVO O È MEGLIO INDIVIDUARE KPI PIÙ SPECIFICI?
- ❖ GLI INDICATORI DI PERFORMANCE SONO STATI INDIVIDUATI IN BASE ALLE EFFETTIVE PRIORITÀ STRATEGICHE?

3. Performance management

Un efficace sistema di *performance management* consente di declinare gli obiettivi di una “*corporate scorecard*” nelle diverse funzioni e unità organizzative aziendali in modo da assicurare la “messa a terra” degli obiettivi strategici.

Tipicamente il Comitato Remunerazione è coinvolto nella definizione delle *scorecard* del CEO e dei Dirigenti con responsabilità strategica, ma dovrebbe anche assicurarsi che oltre alla punta emergente dell’iceberg gli obiettivi vengano declinati ai diversi livelli manageriali coinvolgendo, se possibile, un numero più ampio di dipendenti, pur senza entrare nella formulazione delle singole *scorecard*. La prospettiva del Comitato Remunerazione dovrebbe essere quella di assicurarsi che il processo in capo alla funzione HR sia coerente e funzionante.

Da questo punto di vista pare opportuno considerare i seguenti aspetti:

- Declinazione degli obiettivi *corporate* a livello di funzioni / *Business Unit* e adeguatezza del processo di *target setting*
- Sufficiente granularità e misurabilità delle metriche utilizzate
- Adeguata presenza di obiettivi legati alla realizzazione di specifici progetti/ *capital spending*
- Discrezionalità applicata con discernimento
- Appropriato collegamento con il sistema di incentivazione.

Le tre tabelle che seguono evidenziano come i principali KPI trovino articolazione all’interno delle principali funzioni aziendali, considerando in via esemplificativa il settore del lusso, il settore farmaceutico e il settore bancario

KPI - AZIENDA LUXURY GOODS	CATENA DEL VALORE/FUNZIONI
❖ RIDUZIONE EMISSIONI	CORPORATE
❖ EFFICIENZA ENERGETICA	CORPORATE
❖ AUTO ELETTRICHE/IBRIDE FLOTTA AZIENDALE	FACILITIES/MOBILITY MANAGER
❖ ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI	PROCUREMENT
❖ RE-USO ESTENSIONE VITA PRODOTTI	CUSTOMER CARE
❖ SOURCING SOSTENIBILE MATERIALI	SVILUPPO PRODOTTO/ PROCUREMENT
❖ ILLUMINAZIONE LED NEGOZI	RETE NEGOZI /PROCUREMENT
❖ CONSUMI ENERGETICI SUPPLY CHAIN	ENGAGEMENT SUPPLY CHAIN
❖ RIDUZIONE CONSUMI E QUALITÀ ACQUA	ENGAGEMENT ALTRI BRAND/INDUSTRY

KPI - AZIENDA FARMACEUTICA

CATENA DEL VALORE/FUNZIONI

❖ RIDUZIONE EMISSIONI	CORPORATE
❖ RIDUZIONE EMISSIONI F-GAS NEI PRODOTTI	R&D
❖ RIDUZIONE CONSUMO SOLVENTI	R&D / MANUFACTURING
❖ DATA QUALITY SCOPE 3 REPORTING	FINANCE & CONTROL
❖ EFFICIENZA ENERGETICA	CORPORATE
❖ LABORATORI GREEN	R&D
❖ DISPOSAL IN SICUREZZA INGREDIENTS (API)	MANUFACTURING
❖ AUTO ELETTRICHE/ IBRIDE FLOTTA AZIENDALE	FACILITIES/MOBILITY MANAGER
❖ ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI	PROCUREMENT
❖ END LIFE DEI PRODOTTI VENDUTI	CUSTOMER CARE
❖ OTTIMIZZAZIONE VETTORI AIR/SEE/RAIL	LOGISTICS
❖ COMMUTING DEI DIPENDENTI	HR

KPI - GRUPPO BANCARIO

CATENA DEL VALORE/FUNZIONI

❖ RIDUZIONE EMISSIONI	CORPORATE
❖ DATA QUALITY SCOPE 3 REPORTING	CFO
❖ EFFICIENZA ENERGETICA	CORPORATE
❖ MUTUI GREEN	COMITATO PRODOTTI
❖ TARGET AMBIENTALI IN POLITICHE CREDITIZIE	CREDITI
❖ MISURAZIONE RISCHI AMBIENTALI E CLIMATICI	CHIEF RISK OFFICER
❖ AUTO ELETTRICHE/ IBRIDE FLOTTA AZIENDALE	FACILITIES/ MOBILITY MANAGER
❖ ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI	PROCUREMENT
❖ COMMUTING DEI DIPENDENTI	HR

DOMANDE CHIAVE

- ❖ I TARGET DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE ASSEGNATI AL TOP MANAGEMENT SONO ADEGUATAMENTE DECLINATI AL RESTO DELLA POPOLAZIONE MANAGERIALI E PROFESSIONALE?
- ❖ LA REALIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI A SUPPORTO DELLA TRANSIZIONE ENERGETICA SONO ADEGUATAMENTE INSERITI NELLE SCHEDE DI PERFORMANCE DELLE FUNZIONI COINVOLTE NELLA REALIZZAZIONE DEI PROGETTI?
- ❖ IL PESO DEGLI INDICATORI DI SOSTENIBILITÀ NELLE SCORECARD DEI MANAGER È SUFFICIENTE?
- ❖ LA DISCREZIONALITÀ IN FASE DI CONSUNTIVAZIONE VIENE ESERCITATA IN MANIERA INFORMATA DAI MANAGER RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI?
- ❖

4. Il rapporto tra “E” ed “S”

La transizione ambientale ha importanti conseguenze sociali, soprattutto per quanto attiene l'onere dei costi della transizione che possono gravare soprattutto sui lavoratori con retribuzioni meno elevate.

È quindi opportuno che il Comitato Remunerazione solleciti la funzione HR per mettere a punto programmi di engagement dei dipendenti sui temi della transizione ambientale e programmi di welfare collegati ai temi della transizione.

Inoltre, l'efficacia stessa del Transition Plan dipende dalla convinzione dell'intera struttura dei dipendenti della validità degli obiettivi e nella loro motivazione nel perseguirli. Se gli incentivi al personale sono un fattore motivante e un chiaro segnale da parte del vertice, essi saranno ancora più efficaci se accompagnati da adeguati programmi di formazione e coinvolgimento.

PROGRAMMI DI FORMAZIONE "GREEN"

- ❖ FORMAZIONE DELLA RETE DI VENDITA SULLE OPPORTUNITA' DI RICICLO DEI PRODOTTI DISMESSI (ES. PRODOTTI DI CONSUMER ELECTRONICS)
- ❖ FORMAZIONE DEL CUSTOMER CARE PER PROLUNGARE LA VITA DEI PRODOTTI (ES. ABBIGLIAMENTO E LUXURY GOODS)
- ❖ PROGRAMMI DI LOW CARBON TRAINING SPECIFICI PER CIASCUN RUOLO /FUNZIONE: CICLO DI VITA PRODOTTO, EFFICIENZA ENERGETICA, RIUSO DEI MATERIALI, NORMATIVA AMBIENTALE

L'impegno dell'azienda sui temi climatici e ambientali dovrebbe diventare parte della *employee experience* soprattutto con riferimento alle generazioni più giovani per le quali questo tipo di esperienza diventa un importante fattore di attrazione e coinvolgimento.

Non è solo un tema di comunicazione interna, bensì di concrete iniziative e programmi rivolti alla generalità dei dipendenti.

In molti casi questi programmi possono essere inseriti all'interno del piano di welfare aziendale, con significativi vantaggi fiscali.

La seguente tabella offre alcune indicazioni utili in questo campo:

TIPO DI PIANO	IMPLICAZIONI WELFARE
❖ PIANO AZIONARIO PER GENERALITA' DEI DIPENDENTI COLLEGATO A OBIETTIVI DI DECARBONIZZAZIONE	TAX SAVING (2.065€ ANNUI CON VINCOLO LOCKUP) OPPURE 3.000€ SE COLLEGATO A PREMIO DI RISULTATO
❖ PREMIO DI RISULTATO COLLEGATO A OBIETTIVI DI DECARBONIZZAZIONE	DAL PUNTO DI VISTA NORMATIVO APPARE IN LINEA CON I REQUISITI PER LA DETASSAZIONE (INCREMENTO DI QUALITÀ, EFFICIENZA, INNOVAZIONE)
❖ PIANO DI "SALARY SACRIFICE" PER ACQUISTO AUTO ELETTRICHE/ IBRIDE DA PARTE DEI DIPENDENTI	DA VALUTARE COME TROVARE SPAZI ALL'INTERNO DEI SISTEMI DI WELFARE
❖ PIANI PER LA MOBILITÀ ELETTRICA DEI DIPENDENTI/ CAR POOLING/ ABBONAMENTI TRASPORTO PUBBLICO SCONTATI	POSSIBILITÀ DI INTEGRARE NEI PIANI WELFARE A SECONDA DELLE SOLUZIONI PROPOSTE

DOMANDE CHIAVE

- ❖ IL PIANO DI TRANSIZIONE ENERGETICA TROVA ADEGUATA ARTICOLAZIONE NELLE HR POLICY?
- ❖ L'AZIENDA OFFRE UNA EMPLOYEE EXPERIENCE CHE VALORIZZA LE TEMATICHE AMBIENTALI?
- ❖ L'IMMAGINE "GREEN" PROPOSTA AI CLIENTI È COERENTE CON I PROGRAMMI INTERNI RIVOLTI ALLA GENERALITÀ DEI DIPENDENTI

5. L'engagement degli investitori nel quadro delle politiche di remunerazione

In generale gli investitori non hanno una visione univoca sulle modalità con cui inserire KPIs climatici e ambientali nei sistemi di incentivazione del management. Per questo l'attività di engagement per le società quotate è particolarmente importante, ed è un esercizio che dura tutto l'anno che consente all'azienda di comprendere le aspettative del mercato ma anche di spiegare il rationale di eventuali divergenze.

Gli investitori appaiono generalmente favorevoli ad indicatori ESG ed in particolare a quelli ambientali negli schemi di incentivazione, ma tipicamente non vogliono essere prescrittivi. Una quota dei piani di incentivazione del management dovrebbe sempre dipendere dal raggiungimento di obiettivi collegati alla sostenibilità ambientale/sociale, purché i parametri utilizzati siano misurabili, trasparenti, sfidanti e chiaramente allineati con il *business* e le strategie dell'emittente.

Parallelamente essi stessi stanno integrando i rischi ESG, inclusi i rischi climatici, nelle prassi di gestione dei rischi del loro portafoglio. In particolare, gli asset manager che vendono i loro prodotti nella Unione Europea sono soggetti alla SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) che richiede loro la massima trasparenza relativamente alle emissioni di Scopo 3, ovvero le emissioni delle aziende in cui essi investono. Gli investitori devono quindi ingaggiare le loro portfolio companies per individuare rischi e opportunità di investimento.

In questo contesto il settore finanziario diventa un driver fondamentale della transizione climatica in Europa, con gli investitori ed i finanziatori che spingeranno affinché le aziende predispongano dei piani di transizione definendo i passaggi concreti nel breve e medio termine ed individuando metriche e target efficaci.

In questo quadro la *guidance* degli investitori tenderà a divenire sempre meno "principle based" e sempre più "prescrittiva"¹¹, richiedendo programmi di *executive compensation* sempre più collegati a net zero target (specialmente nei settori con le emissioni di gas serra più elevate) e richiedendo inoltre un peso minimo dei fattori ambientali nella scorecard del management.

In questa direzione Glass Lewis, nella ESG Policy 2023, ha reso più stringenti i propri criteri affermando che voterà contro politiche di remunerazione che non prevedano un esplicito legame tra i compensi degli executive e gli aspetti climatici. In questo senso si è espressa anche Allianz Global Investors.

Rispetto allo strumento di incentivazione preferibile, Glass Lewis lascia alle emittenti la decisione se sia preferibile inserire le metriche climatiche nei sistemi di incentivazione di breve termine o di lungo termine. Investitori rappresentativi di 47 trillion di Aum nel rispondere ad una survey di novembre 2022 di Georgeson¹² hanno indicato di preferire nel 63% dei casi che le metriche climatiche siano inserite nei piani di incentivazione lungo termine.

In questa direzione si sono già orientati gli investitori più sensibili alle tematiche e ai rischi ambientali, come ad es. Legal & General Investment Management - LGIM che richiede nei settori più rilevanti un peso almeno del 20% nel *Long Term Incentive Plan* per le metriche ambientali in linea con gli obiettivi net zero (scopi 1,2,3).

In particolare, a partire dal 2025 LGIM richiederà, per ottenere un voto a favore sulla politica di remunerazione, che sia presente un *climate target* nel piano di incentivazione a lungo termine, per scopi 1-2-3 e dovranno essere certificati SBTi. Questa *policy* più stringente verrà applicata ai settori Auto, Apparel, Aviation, Banks, Cement, Chemicals, Food, Insurance, Mining, Oil & Gas, REITs, Shipping, Steel, Technology, Telecoms e Utilities.

Nella lettera agli amministratori relativamente alle assemblee 2024 Schroders dichiara "We will vote against the re-election of those directors we hold particularly accountable at companies that we believe have significantly fallen behind their peers in managing and overseeing climate risk".

¹¹ WTW, Executive Compensation Guidebook for Climate Transition, 2023 Addendum

¹² Georgeson Investor Survey November 2022 p.9

Anche Amundi e DWS richiedono che un indicatore climatico sia sempre inserito nei sistemi di incentivazione, in particolare per le società nei settori climaticamente più critici.

In generale sembra prevalere l'opinione che la riduzione delle emissioni è meglio collocabile in un Long Term Incentive Plan piuttosto che nel bonus annuale; Glass Lewis tuttavia, come detto, ritiene che spetti alle aziende individuare quale sia l'approccio più efficace. Al riguardo nel settore finanziario osserviamo la presenza crescente di indicatori climatici e ambientali sia nei Long Term Incentive che negli *Short Term Incentive Plan*, soprattutto se propedeutici a misurare e, quindi, mitigare progressivamente le emissioni Scope 3.

I principali punti di attenzione per quanto attiene le aspettative degli investitori possono essere:

- Ostilità verso indicatori poco misurabili ex ante ed eccessiva discrezionalità in fase di consuntivazione dei risultati
- Scarso bilanciamento tra obiettivi economico-finanziari e obiettivi ESG, dove questi ultimi potrebbero pesare anche più del 20%, ma non più del 30%, solo se sfidanti e materiali rispetto al *business* specifico
- Rischio di erogazione di bonus senza effettivi risultati collegati ad un *Transition Plan*
- Target di incentivazione non *science-based* e non coerenti con accordi di Parigi.

La disclosure delle emittenti deve spiegare chiaramente perché le metriche prescelte sono rilevanti per il business e in che modo esse risultano coerenti con la strategia aziendale. Nel caso in cui le emittenti decidano di sottoporre al voto il piano di transizione attraverso il *Say on Climate* è necessaria una coerenza di obiettivi perseguiti. In questo senso la normativa europea sulla disclosure costituirà un importante fattore di spinta.

6. Il ruolo del Board

In un contesto di crescente complessità e di nuove aspettative da parte dei regolatori, dei clienti e degli investitori, il Board assume un ruolo chiave nel promuovere i comportamenti virtuosi che allineano management alla strategia del business. Il Board in questo contesto include sia l'Organo di Amministrazione che l'Organo di Controllo, comunque essi siano configurati (modello monistico, tradizionale o dualistico): in modo complementare, i componenti del Board contribuiscono alla migliore governance del business nel contesto delle responsabilità assegnate.

In particolare, gli amministratori non esecutivi che compongono il Comitato Remunerazioni forniscono una visione esterna alle dinamiche manageriali ma hanno accesso alle informazioni interne rilevanti. L'istruttoria del Comitato Remunerazioni facilita il lavoro del Board in quanto consente di:

- valutare le proposte del management man mano che vengono elaborate - sia per quello che riguarda la concretezza del Transition Plan che per l'identificazione degli obiettivi rilevanti per i diversi livelli dell'organizzazione – intervenendo con opportuni chiarimenti e suggerimenti
- verificare l'allineamento tra politica di remunerazione e Transition Plan, con la validazione dei KPI – per la loro materialità, efficacia, misurabilità e accuratezza
- valutare l'utilizzo dei piani azionari per loro natura coerenti con la creazione di valore a lungo termine e quindi espressione del successo del Transition Plan
- accertare che i piani di incentivi siano chiari per i destinatari e che siano facilmente e correttamente applicati in fase di consuntivazione
- assicurare un utilizzo critico e costruttivo del confronto con i peers (siano essi nella stessa industria o società con caratteristiche comparabili) – utilizzandolo come opportunità di conoscere pratiche diverse che devono essere però sempre contestualizzate, inserite nel contesto della traiettoria Net-Zero, e mai applicate in modo acritico
- verificare l'adeguatezza dell'attività di engagement con gli investitori, nel caso di società quotate

- valutare il grado di disclosure al mercato, tenendo presente il valore di una comunicazione chiara e corretta per tutti gli stakeholder, interni ed esterni.

Il board deve inoltre assicurare un processo evolutivo della politica di remunerazione, che matura man mano che la strategia net zero si fa più chiara e più ambiziosa.

Per dare maggiore concretezza al ruolo del board, riportiamo le prospettive di alcuni *board members*, raccolte attraverso *round tables* e interviste.

LE BUONE PRATICHE VISTE DAI BOARD MEMBERS

- “Si possono costruire validi incentivi di breve e medio periodo sulla base degli obiettivi climatici. L’obiettivo sulle emissioni può essere articolato anche per il *middle management*, anche se può avere caratteristiche diverse rispetto a quello del *top management*”
- “La strategia integrata tra business e obiettivi di piano industriale si traduce in obiettivi calati nell’organizzazione. L’engagement di tutti i dipendenti viene attuato attraverso una strategia multipla.”
- “Il *board* ha trovato molto utile l’informativa trimestrale sul monitoraggio del piano net zero attraverso una dashboard di indicatori chiave, con emissioni evitate e compensate. Fornire dati certi e semplici, consente al board di agire in modo più consapevole”
- “Per una società quotata, e ancor di più se a proprietà diffusa, l’engagement con gli investitori offre uno stimolo al miglioramento. Quando viene fatto in modo intenso e continuo, coinvolgendo diverse decine di investitori, emergono spunti concreti cui il management e il board non avevano prestato sufficiente attenzione. Ho visto introdurre miglioramenti alla politica retributiva a seguito dell’engagement.”
- “Una politica di trasparenza totale, attraverso diversi report di *disclosure* (TCFD, GHG, SAAB) e validata dal processo SBTi, ha portato a ricevere un forte consenso fondato sulla comprensione in dettaglio della strategia net zero. Questo sia da parte dei finanziatori che dei dipendenti e clienti”
- “Quando si scelgono i *peers* per il benchmarking bisogna essere molto selettivi e aprirsi a livello internazionale, considerando settori adiacenti con simili sfide.”
- “È importante che tutti i dipendenti sappiano i loro obiettivi e come sono misurati. Quando la cultura aziendale è molto orientata al risultato, una volta fissati gli obiettivi (finanziari, ESG e climatici), il management ha sempre dimostrato una grande capacità di perseguirli e reagire alle dinamiche di mercato.”
- “Il coinvolgimento nell’equity di tutto il personale, anche quello delle fabbriche, attraverso programmi articolati di vendita di azioni a tutti i dipendenti, genera inclusione e senso di appartenenza”
- “Il comitato sostenibilità sollecita il management rispetto alla gestione dei temi ESG, fino a verificare la bontà delle informazioni e la loro genesi. Molto importante anche il ruolo del collegio sindacale nel verificare la qualità del dato e del processo che lo genera. È un’attività fondamentale, anche in funzione delle responsabilità degli organi sociali”.
- “La collaborazione tra lo stimolo del board e le competenze e il *mindset* del management è fondamentale. Il board verifica che le metriche siano direttamente legate al business e fa attenzione che non ci siano scostamenti tra Piano strategico e piano di creazione di valore sostenibile. Come parte della discussione congiunta, siamo arrivati a togliere l’utilizzo dei *rating* ESG (quali ad esempio il Dow Jones Sustainability Index o i rating CDP) nella politica di remunerazione, pur essendo la società molto bene posizionata nei ranking globali” e li abbiamo sostituiti con altri indicatori più specifici.”
- “Una buona analisi dei rischi climatici è il punto di partenza per la costruzione di indicatori rilevanti per il business”.
- “Una forte collaborazione tra i comitati e il management e il coinvolgimento del board nel suo complesso genera criteri condivisi, con la disponibilità dei mezzi che consentono di perseguirli”

7. Conclusioni

Questa guida non intende esaurire tutti i temi che gravitano attorno all'ambiente ed alla transizione climatica che possano essere di rilievo per un Comitato Remunerazione.

È evidente come molti degli aspetti trattati debbano essere approfonditi a livello di singoli settori e naturalmente con un impegno individuale da parte delle aziende.

Riteniamo tuttavia che questa guida possa dimostrarsi utile per i consiglieri indipendenti che, quali membri di un Comitato Remunerazione, vogliono svolgere un ruolo propulsivo di stimolo del management, del Consiglio di Amministrazione e degli azionisti nella direzione auspicata, con riferimento in particolare al mondo delle piccole e medie aziende che potranno dare un contributo rilevante alla transizione energetica del paese e che sono sempre più chiamate ad essere parte attiva, anche in quanto parte di catene di fornitura più complesse.

APPENDICE 1

Analisi delle società “Say on Climate”

Elenco delle Società che hanno sottoposto il “Say on Climate” nel triennio 2021-2023

#	Società	Settore*	Paese	% Voti For			Raccomandazioni dei Proxy Advisor (solo 2023)	
				2021	2022	2023	ISS	GL
1	Aena SME SA	Industrials (Infrastructure)	Spagna		97,0	95,3	For	Abstain
2	Altea	Real Estate	Francia			96,7	n/a	Abstain
3	AlzChem Group AG	Basic Material (Chemical)	Germania			95,3	n/a	Against
4	Amundi SA	Financial Services	Francia			98,3	For	For
5	Atos SE	Services	Francia	97,1				
6	Aviva PLC	Financial Services	UK	99,9	97,9	97,1	For	For
7	Carrefour SA	Retail	Francia		87,4			
8	Covivio SA	Real Estate	Francia			94,2	For	For
9	EDP-Energias de Portugal S.A	Utilities	Portogallo			n/a	n/a	Abstain
10	Elis SA	Services	Francia		95,5			
11	ENGIE SA	Energy	Francia		96,7			
12	Getlink SE	Infrastructure	Francia		97,3			
13	Icade	Real Estate	Francia		99,3	98,3	For	For
14	Klepierre	Real Estate	Francia			95,2	For	For
15	Legal & General Group PLC	Financial Services	UK			97,7	For	For
16	National Grid PLC	Utility	UK	99,0	98,4			
17	Nestle SA	F&B	Svizzera	99,4				
18	Nexity	Real Estate	Francia		87,9			
19	Ninety One PLC	Financial Services	UK	97,4	97,6	98,3	For	Abstain
20	Pennon Group PLC	Utilities	UK		94,6	90,3	For	For
21	Schneider Electric SA	Industrials	Francia			97,7	For	For
22	SSE PLC	Utilities	UK	99,9	98,9	97,6	For	For
23	Unilever PLC	Services	UK	99,6				
24	United Utilities Group PLC	Utility	UK		80,6			
25	Vallourec SA	Basic Material (Steel)	Francia			94,2	For	For
26	Vinci SA	Infrastructure	Francia	98,1				

Ambizione al Net Zero, Scope 3 e obiettivi intermedi

Anno Net Zero	N Società
2025	1
2028	1
2030	5
2033	1
2039	1
2040	4
2045	2
2050	11

Risultati Intermedi	N Società
2023	1
2025	3
2030	17
2031	1
2033	1
2040	1

- Il 58% delle società dichiara che raggiungerà la soglia Net Zero prima del 2050
- Il 92% delle società prevede e dichiara obiettivi intermedi nel processo di transizione
- Il 65% delle società include il parametro «Scope 3» tra gli obiettivi da perseguire

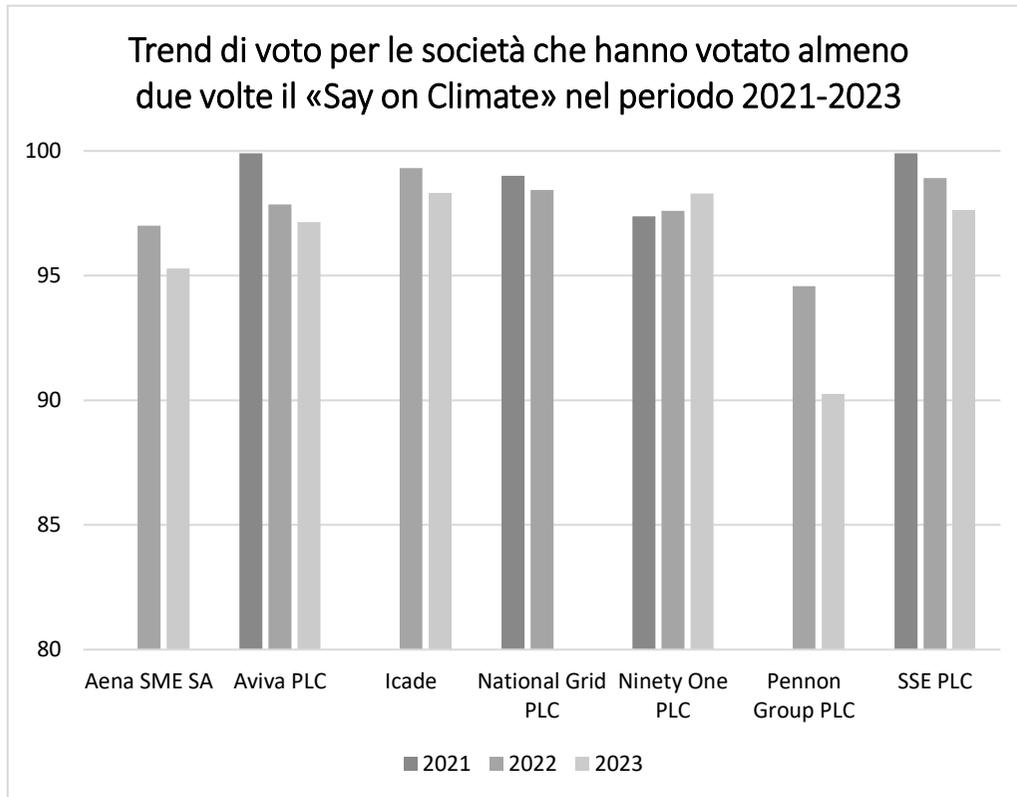
Integrazione obiettivi di riduzione delle emissioni nel business plan

Con riferimento alle Società che hanno sottoposto il Say on Climate nel 2021 e nel 2022 abbiamo osservato:

- 9 società su 15 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 ad analisti e investitori
- 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”

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%

Trend Voto “Say on Climate” e razionali relativi ai voti negativi e positivi



**Presentati in ordine di frequenza, dal più frequente al meno frequente*

Razionali per voto <u>positivo</u> * 2023
Targets aligned to 1.5-degree trajectory
Explicit Net Zero strategy detailing
Targets aligned (at least) to peers or industry
Inclusion of disclosure on circular economy/biodiversity

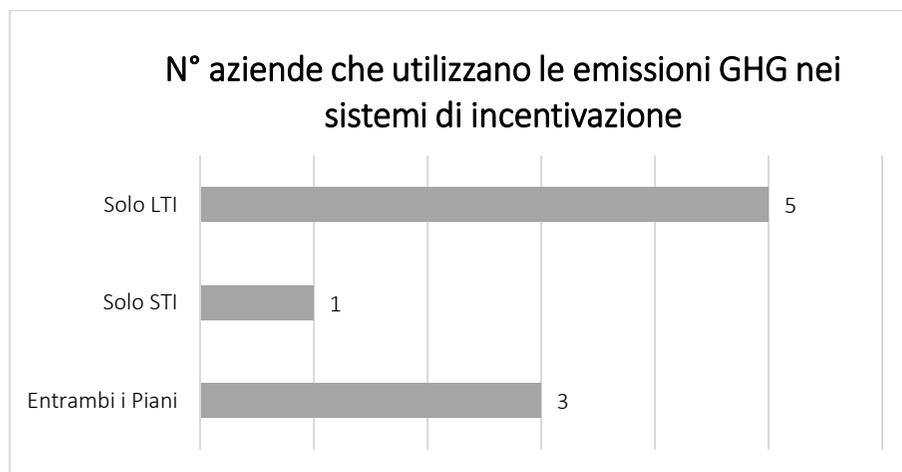
Razionali per voto <u>negativo</u> * 2023
Lack of scope 3 disclosure/targets
Lack of alignment with shareholder expectations on climate strategy
Not aligned to 1.5-degree trajectory
Lack of short term/interim targets for scope 1, 2
Lack of clarity on targets
No disclosure of targets further than 2030
No commitment to annual vote
Lack of Paris-aligned climate transition approach
Lack of clarity on capital expenditure supporting the transition
Oversight of material risk issues

Indicatori Climatici rilevati

INDICATORI RELATIVI ALLA DECARBONIZZAZIONE

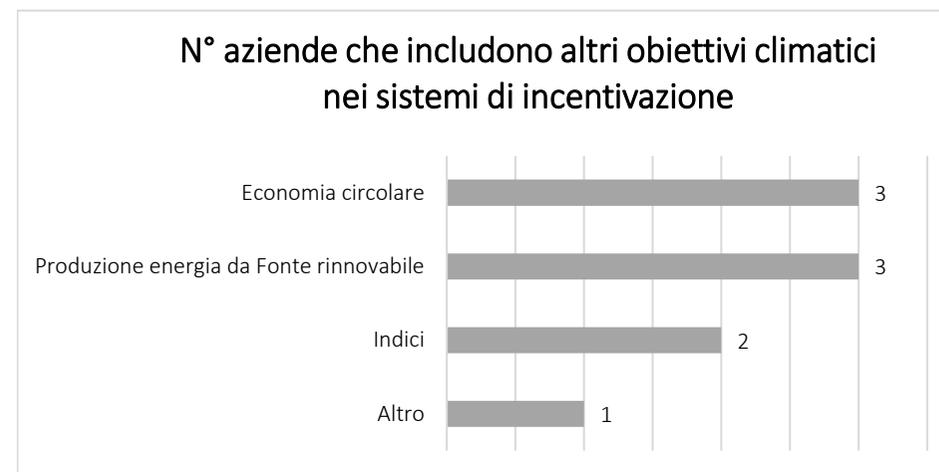
Con riferimento alle Società che hanno sottoposto il Say on Climate nel 2021 e nel 2022 abbiamo osservato:

- 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 gli obiettivi risultano essere validati da SBTi/CDP



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



Peso degli indicatori ambientali nei piani di incentivazione

Con riferimento alle Società che hanno sottoposto il Say on Climate nel 2021 e nel 2022 abbiamo osservato:

- 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

Esempio di Schede di 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



ESG Measures – 20% Weighting

Measures	Target
Reduce greenhouse gas emissions (GHG) towards our net zero 2030 target	3% reduction from baseline
Increase renewable generation	10%
Reduce onsite water usage	6 MI/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 measures⁽²⁾			
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%

APPENDICE 2

I principali Gruppi Finanziari Europei

Indicatori Climatici rilevati

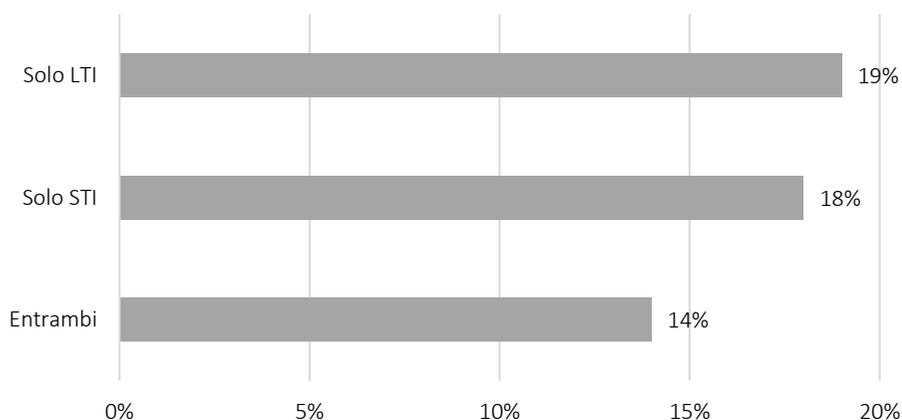
Il 74% dei principali intermediari finanziari quotati in Europa (67 gruppi, inclusivi di gruppi bancari, assicurativi e asset management) prevede almeno 1 metrica ambientale nei piani di incentivazione a breve e/o lungo termine. Il 54% delle società include metriche ambientali nei piani STI, mentre il 48% nei piani LTI.

Il 26% dei principali intermediari finanziari (17 gruppi) non presenta metriche ambientali, né nei piani STI né nei piani LTI.

INDICATORI RELATIVI ALLA DECARBONIZZAZIONE

- 34 aziende su 67 (51%) utilizzano le emissioni GHG come indicatore nei piani di incentivazione. Di esse, 13 solo nei piani LTI, 12 solo nei piani STI, 9 in entrambi.
- 10 aziende inseriscono nei piani di incentivazione parametri correlati a obiettivi "scope 3"

% di Società che utilizzano le emissioni GHG nei sistemi di incentivazione

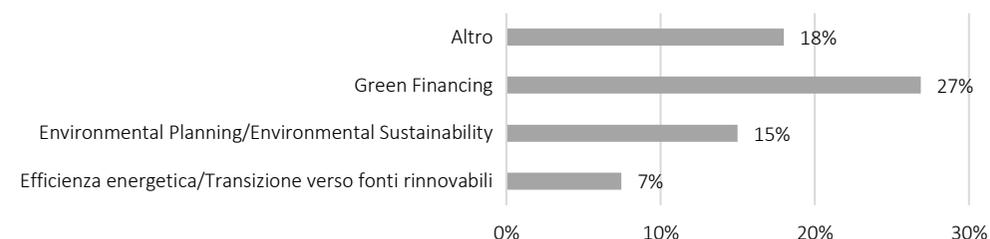


ALTRI INDICATORI AMBIENTALI

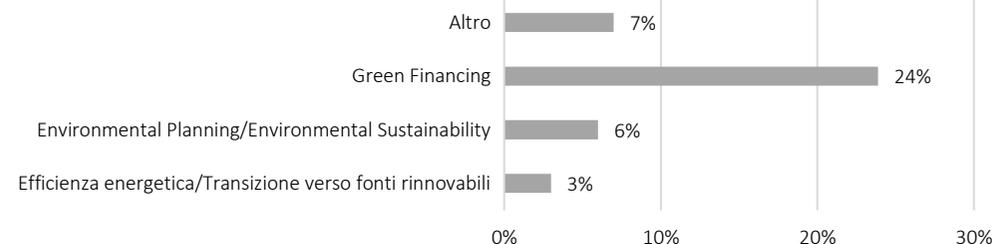
39 aziende su 67 (58%) utilizzano altri indicatori ambientali nei piani di incentivazione (STI e/o LTI). Alcuni esempi:

- Efficientamento energetico e utilizzo fonti rinnovabili/Environmental Planning
- Sostegno alla green economy e all'economia circolare
- Sustainable Finance/Green Financing

% di Società che includono altri obiettivi climatici nei piani STI



% di Società che includono altri obiettivi climatici nei piani LTI



APPENDICE 2

I principali Gruppi Finanziari Europei

Peso degli indicatori ambientali nei piani di incentivazione

- Short Term Incentive: media 4%
- Long Term Incentive: media 8%

Obiettivi ambientali nei piani di incentivazione	STI			LTI		
	Minimo	Media	Massimo	Minimo	Media	Massimo
Peso	0,5%	4%	25%	2%	8%	30%

APPENDICE 2

I principali Gruppi Finanziari Europei

Esempio di Schede di Performance

STI





Indicators	Weighting
Financial performance	Net Income Group Share 33.3%
Stock performance	Price/Net Tangible Book Value per share 33.3%
Environmental and societal performance	30% reduction in CO ₂ emissions from oil and gas financing by 2030 7%
	Achieving carbon neutrality by 2050 50% reduction in the CO ₂ intensity of the automotive financing portfolio by 2030 7%
	60% reduction in the CO ₂ intensity of the electricity sector's financing portfolio by 2030 7%
	Amplifying gender equality and diversity in all Crédit Agricole S.A. entities and within its governance % women in the Executive Committee 3.1%
	% women in strategic pools 3.1%
% women in executive management 3.1%	
% international turnover in succession plans 3.1%	

Group performance based on:	Weighting	Target for 100% achievement (floor/cap versus target)	Achievement 2022	Level of payout at floor ^(a)	Level of payout at cap ^(b)	Achievement rate
Group performance based on:	70%			70%	130%	111%
■ Underlying earnings per share	45%	€2.94 (-20%/+20%)	€3.05	70%	130%	105.50%
■ Cash remittance	25%	5,057 ME (-20%/+20%)	5,233 ME	70%	130%	105%
■ Reduction in Group carbon footprint in General Account assets	15%	-3% (+3%/-3%)	-9.0%	70%	130%	130%

LTI





The objectives of the ESG for the financial year 2023 are the following:

ESG	Lower Limit (0%)	Target (100%)	Upper Limit (150%)	2023 Relative weight	
Environment Sustainable Finance	Increase in business with sustainable financing and investments ¹		€ 265 bn	€ 315 bn	12.5%
	Drive climate risk management – Publicly disclose detailed Net Zero Transition plan and set reduction targets for further carbon intense industry sectors by year end 2023 to align with NZBA commitment		Completion of target setting for 2 or less relevant key sectors.	Completion of target setting for 4 relevant key sectors.	Completion of target setting for further 8 (all) NZBA recommended relevant key sectors

2023 LTIP performance scorecard

Performance measure	Weighting	Threshold (25% vesting*)	Maximum (100% vesting*)	Link to strategy
Operating earnings per share (EPS)	35%	4% per annum	10% per annum	🔄 📉 📈
Cumulative net new business (NNB) (including joint ventures and associates)	35%	£25bn	£50bn	🔄 📉 📈
Portfolio temperature score	30%	5% decrease in portfolio temperature score	10% decrease in portfolio temperature score	🔄 📉

* Straight line vesting between points.