



A cura di  
Guido Zanetti  
Managing Director

## ***Climate Risk Management: una proposta di approccio per le aziende***

In un contesto di aumento della sensibilità nei confronti delle **tematiche di sostenibilità**, uno dei temi più attuali e di interesse è sicuramente il **climate change**.

Le **richieste normative e le aspettative degli stakeholder** hanno generato un'esigenza sempre più urgente per le aziende, in termini di **trasparenza e gestione dei rischi e delle opportunità** che potrebbero derivare dal cambiamento climatico.

**Che approccio adottare per rispondere a queste richieste?**

La crescente sensibilità alle tematiche di sostenibilità, sia da parte dei consumatori sia da parte delle istituzioni, ha reso ormai **imprescindibile per le aziende focalizzare l'attenzione anche sugli aspetti ambientali, sociali e di governance** nella definizione della propria strategia e nell'execution delle attività di business.

In particolare, nel corso degli ultimi anni i riflettori si sono accesi sul tema del **cambiamento climatico**, argomento sempre più attuale che si è guadagnato i primi posti nelle classifiche dei rischi più rilevanti a livello globale.

Nello specifico, con il termine **Climate Change** si intende un **cambiamento a lungo termine** nei modelli meteorologici che definiscono i climi globali e regionali della Terra. Si tratta di un fenomeno che è sempre stato presente in natura e deriva dall'effetto congiunto della **variabilità climatica** propria dei cicli naturali e del **mutamento climatico** indotto dall'azione dell'uomo. Tuttavia, **l'intervento umano sempre più invasivo** ha accelerato ed esasperato questo fenomeno, andando a compromettere la capacità di adattamento simbiotico della natura e dell'uomo.

I dati relativi alle emissioni di gas serra, alla temperatura atmosferica e delle acque e al livello dei mari sono una dimostrazione del mutamento climatico in atto e dell'**urgenza di un intervento di mitigazione**, confermata dall'**evoluzione normativa in materia di sostenibilità** che negli ultimi anni si è in particolare focalizzata su questa tematica: basti pensare alla **Normativa europea sul clima** emessa a seguito del Green Deal europeo, oppure all'**EU Taxonomy**, i cui primi obiettivi riguardano proprio la mitigazione e l'adattamento climatico.

Nonostante i dati allarmanti diffusi dalla comunità scientifica e una crescente consapevolezza in materia, il cambiamento climatico e le conseguenti evoluzioni a livello normativo e/o in termini di aspettative degli stakeholder **non sembrano tuttavia ancora adeguatamente percepiti dal Top Management aziendale tra i principali fattori di rischio** che potrebbero avere effetti rilevanti sulle strategie aziendali di medio/lungo termine<sup>1</sup>.

Ma rimandando ad un successivo approfondimento il capitolo della Governance e dell'engagement del Top Management sui temi ESG di lungo termine da parte dei CdA, ci interroghiamo qui su come sia possibile riuscire a intercettare e analizzare, in maniera efficace, gli effetti del rischio climatico a livello aziendale e se esistono linee guida e strumenti operativi a supporto.

## Un'esigenza crescente di trasparenza e omogeneità nella gestione e disclosure del climate risk

A livello europeo, nel corso degli ultimi 10 anni sono stati elaborati diversi regolamenti e direttive volti a fornire linee guida per **la gestione e la disclosure del rischio climatico**, sia ad adesione volontaria sia come obbligo normativo.

Di particolare rilevanza è il framework elaborato e rilasciato nel 2017 dalla **Taskforce on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)** con l'obiettivo di fornire alle aziende un insieme di raccomandazioni per la **disclosure coerente e volontaria** in materia di rischi finanziari legati al clima. Le raccomandazioni proposte rappresentano una risposta all'esigenza di maggiore trasparenza e omogeneità di disclosure da parte delle aziende e sono diventate negli anni una **best practice riconosciuta** a cui si ispirano i framework pubblicati successivamente, oltre che le più recenti normative in materia di climate change.

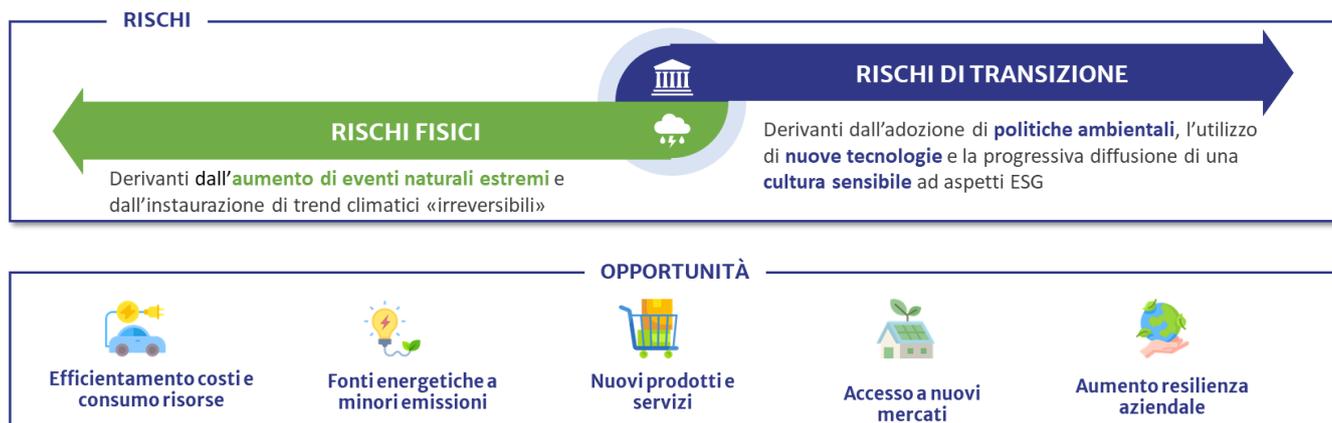
Oltre a raccomandazioni di carattere generale, la Task Force on Climate-related Financial Disclosures definisce anche **linee guida specifiche per il settore finanziario e per le industry più esposte al rischio di climate change** (i.e. Energy & Utilities, Trasporti, Agri-food e Costruzioni).

Le raccomandazioni riguardano diverse aree tematiche, in particolare:

- La **governance** aziendale in materia di rischi e opportunità legate al clima;
- Gli impatti dei rischi e delle opportunità legate al clima su business, **strategia** e pianificazione finanziaria;
- I processi in essere per identificare, valutare e **gestire i rischi** legati al clima;
- **Le metriche e i target** utilizzati per valutare e gestire i rischi e le opportunità legati al clima.

<sup>1</sup> <https://www.protiviti.com/IT-it/insights/protiviti-top-risks-survey>

Di particolare interesse, inoltre, risulta essere la **classificazione di rischi e opportunità** proposta:



Le linee guida raccomandano di descrivere la **resilienza della strategia aziendale all'evoluzione del contesto climatico**, prendendo in considerazione **diversi scenari climatici futuri** e - per le industry maggiormente esposte - cercando di riportare:

- **Gli scenari** considerati, incluso lo scenario con un aumento della temperatura globale pari o inferiore a 2°C;
- **I parametri e le assunzioni** considerate (ad esempio lo sviluppo di nuove tecnologie);
- **L'orizzonte temporale** analizzato;
- Le informazioni relative alla resilienza aziendale, incluse le **implicazioni strategiche e di performance** in termini di value chain aziendale, allocazione dei capitali, R&D e posizione finanziaria.

Ma come deve organizzarsi un'azienda per applicare le raccomandazioni proposte?

## La collaborazione fondamentale tra Risk Management e Sustainability Manager

Nell'approcciarsi all'analisi dei rischi derivanti dal cambiamento climatico, risulta imprescindibile la collaborazione tra la funzione di Risk Management e la funzione Sustainability.

Se infatti, da un lato, il Risk Manager ha le competenze necessarie per definire un approccio e guidare l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi, d'altro canto la funzione Sustainability è quella che meglio conosce le evoluzioni del contesto e le strategie aziendali in materia di climate change.

La collaborazione si declina su diversi fronti, ugualmente rilevanti al fine di condurre un'efficace analisi dei rischi:

- **guida e supporto metodologico** nell'identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi climatici nel breve, medio e lungo termine;
- **coordinamento** delle diverse iniziative in ambito di monitoraggio e gestione del rischio climatico (es. assessment tecnici su impianti aziendali, revisione assicurazioni, ...) presenti in azienda per una visione olistica e coerente del tema;
- attività di **formazione**, per supportare la diffusione in azienda di una cultura in ambito climate risk per **attivare la sensibilità** del Management a tutti i livelli e aumentare la consapevolezza su potenziali rischi / opportunità.

## L'approccio Protiviti per le società industriali

Per supportare le aziende nella gestione del rischio climatico e in coerenza con le raccomandazioni riportate dalla TCFD, Protiviti ha sviluppato un framework che propone **l'adozione di approcci e strumenti differenti in funzione dell'orizzonte temporale di analisi**, distinguendo in particolare tra eventi che potrebbero accadere durante l'**arco di Piano** ed eventi che potrebbero avere impatti sulla **resilienza dell'azienda nel lungo periodo** (2030 e/o 2050).

Questa distinzione risulta essenziale nell'analisi in quanto, a seconda dell'orizzonte temporale considerato, sono **diversi gli obiettivi aziendali e il livello di declinazione della strategia** e, di conseguenza, i rischi associati e il relativo grado di incertezza.

### Il framework Protiviti



-- Estratto Metodologia Protiviti --

È inoltre fondamentale, con riferimento agli obiettivi sui **rischi di breve/medio termine**, elaborare **metodologie differenti per la gestione dei rischi fisici e dei rischi di transizione**, in quanto presentano peculiarità distinte, sia in termini di cause di rischio e fonti di riferimento per l'identificazione, sia in termini di strategie di monitoraggio e mitigazione.

- a. **RISCHI FISICI**. In particolare, per quanto riguarda i rischi fisici, si propone una **verticale di analisi dedicata a livello di singolo sito / asset rilevante**, avendo cura di mappare non solo quelli di pertinenza dell'azienda, ma includendo nell'analisi **la filiera / value chain aziendale**, dalla catena di fornitura critica fino ai clienti finali (Third Party Risk Management).

Per questa tipologia di analisi è possibile selezionare gli **indicatori climatici** più significativi sulla base del business / asset aziendali rilevanti **da monitorare** tramite la consultazione di appositi database e **valutare** sulle metriche economico-finanziarie di riferimento dell'azienda gli impatti di eventuali variazioni. Questo monitoraggio permette alla società di essere consapevole dei rischi fisici (acuti e cronici) ai quali è esposta e di adottare in maniera tempestiva le misure di protezione e di rafforzamento della propria resilienza che riterrà necessarie.

- b. **RISCHI DI TRANSIZIONE**. Per l'assessment dei rischi di transizione si suggerisce invece un'analisi delle **evoluzioni del contesto esterno** in termini di (i) **normative attese** nei prossimi anni, (ii) **aspettative** dei principali stakeholder (clienti, business partner, investitori, finanziatori, comunità locali), (iii) **tecnologie** rilevanti per il business aziendale.

La metodologia di valutazione di questa tipologia di rischi andrà definita in linea con la maturità aziendale in ambito di Risk Management. In particolare, se è già presente in azienda un **modello di valutazione dei rischi Enterprise Risk Management (ERM)**, è possibile adattare la stessa metodologia e integrare queste nuove tematiche nelle analisi preesistenti.

Per l'identificazione e valutazione dei rischi nel **lungo periodo**, lo strumento migliore è rappresentato dall'**analisi di scenario**.

Al fine di effettuare un'analisi concreta e di supporto al processo decisionale, è necessario considerare i seguenti aspetti:

- Qual è l'**orizzonte temporale** di interesse (es. 2030 e/o 2050)?
- Quali sono gli **scenari climatici e di transizione** e le relative variabili più rilevanti, tenuto conto del business aziendale, della strategia a lungo termine e degli eventuali rischi / opportunità già mappati?
- Come si traduce lo scenario identificato se **applicato al contesto aziendale** di riferimento? Quali aspetti della value chain potrebbero subire un impatto?

Come sottolineato anche dalla TCFD, l'utilizzo di scenari per la valutazione dei rischi legati al clima è una pratica cui le aziende si stanno avvicinando solo di recente e che sicuramente evolverà ulteriormente nel tempo.

Considerata però l'**attenzione crescente** che sia la normativa sia il mercato stanno rivolgendo al tema, è però sempre più urgente che le aziende inizino già da ora ad **avviare un percorso** in questa direzione, anche procedendo per step, iniziando a interrogarsi sui potenziali rischi e opportunità al fine di supportare il processo di definizione della strategia nel lungo termine e al contempo soddisfare le aspettative degli stakeholder in termini di trasparenza e reporting.

## CONTATTI

**Guido Zanetti**

Managing Director

[guido.zanetti@protiviti.it](mailto:guido.zanetti@protiviti.it)

**Noemi Chiappin**

Senior Manager

[noemi.chiappin@protiviti.it](mailto:noemi.chiappin@protiviti.it)