

La sostenibilità nei servizi di investimento

La regolamentazione sui servizi di investimento cambia per accogliere i fattori di sostenibilità ESG, generando nuove opportunità strategiche agli operatori presenti sul mercato.



Table of Contents


Executive Summary	3
Introduzione	5
Evoluzione del framework normativo in tema di sostenibilità	8
1. Dirigere i flussi di capitali verso investimenti sostenibili	9
2. Integrare la sostenibilità nella gestione dei rischi	10
3. Trasparenza e visione a lungo termine	11
Perchè Capgemini.....	13

Executive Summary

I cambiamenti climatici, l'evoluzione tecnologica e le variabili demografiche stanno rivoluzionando il nostro pianeta, i nostri valori e il modo in cui investiamo.

- Nel mondo delle aziende private, la sostenibilità è stata tradizionalmente considerata in maniera marginale rispetto al proprio core business, talvolta come fattore differenziante e molto spesso come mero strumento di marketing.
- Gli attuali dati sul preoccupante stato di salute del nostro pianeta hanno reso necessario un cambio di rotta che ha portato le istituzioni internazionali a stabilire una serie di misure tese a rendere la sostenibilità centrale nei processi aziendali.

Al fine di accelerare il processo di transizione verso un'economia più sostenibile, le Autorità comunitarie hanno stilato un piano di azione teso ad introdurre un regime regolamentare più favorevole che intervenisse principalmente sui mercati finanziari, che rappresentano il motore dell'intero ecosistema economico.

- I provvedimenti individuati hanno come obiettivo primario quello di contribuire in misura rilevante alla crescita sostenibile e inclusiva finanziando le esigenze di lungo termine della società, nonché di rafforzare la stabilità finanziaria attraverso l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di buona governance (sintetizzati dall'acronimo ESG – *Environmental, Social and Governance*) nel processo decisionale legato al mondo dei servizi di investimento.
 - Questo paper aiuta a sintetizzare i principali ambiti di intervento del nuovo framework normativo, spiegando come sia possibile anticipare l'integrazione della sostenibilità nel proprio modello di business nell'ottica di ottenere un vantaggio competitivo su un'area di grande interesse per gli investitori, prima del **momento di commoditization** che verrà portato dall'entrata in vigore della nuova regolamentazione.
- 



Introduzione

Il nuovo framework normativo che si sta delineando avrà un impatto significativo su tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di produzione e distribuzione di prodotti di investimento, quali intermediari finanziari, asset manager e compagnie assicurative. Le principali novità che impatteranno il business di tali soggetti sono principalmente riferibili alle seguenti aree tematiche:

Classificazione delle attività sostenibili

Il diffuso fenomeno negativo del *greenwashing*¹ ha reso necessario uniformare i criteri di classificazione a livello europeo al fine di determinare in maniera standardizzata quando un'attività possa ritenersi sostenibile. La creazione di una **tassonomia unificata** a livello europeo è in corso di finalizzazione per quanto riguarda gli aspetti legati ai cambiamenti climatici e ad alcune variabili ambientali, a cui farà seguito l'integrazione sui restanti aspetti.

In attesa che venga pubblicata la tassonomia ufficiale, le imprese di investimento possono far riferimento agli attuali standard di mercato emanati dalla Commissione Europea, come ad esempio i 6 obiettivi inclusi nella proposta circa l'istituzione di un framework per facilitare gli investimenti sostenibili².

Product governance

In continuità con quanto già disposto da MiFID II e IDD, gli intermediari saranno chiamati ad integrare anche i fattori ESG nel **processo di ingegnerizzazione** del prodotto (o *product origination*). In questo senso, il Target Market di clienti a cui un prodotto è destinato dovrà essere misurato anche in base ai parametri ESG, indicando quale dei diversi fattori di sostenibilità il prodotto è in grado di soddisfare, mentre non dovrà essere inserito un Target Market Negativo. Gli intermediari dovranno, inoltre, integrare tali fattori nel **processo di distribuzione** di prodotti di investimento (o *product distribution*), al fine di garantire la piena compatibilità con gli obiettivi di investimento della clientela di riferimento, compresi quelli ESG.

Servizio di consulenza in materia di investimenti

Gli intermediari saranno chiamati alla revisione dei processi di profilatura della clientela, di erogazione del servizio di consulenza e di valutazione di adeguatezza, integrandoli con i fattori ESG.

In prima istanza, il processo di raccolta delle informazioni dalla clientela dovrà prevedere, oltre a quanto già disposto dalla normativa vigente, anche la raccolta delle sue **preferenze in ambito ESG**. Questo permetterà di estendere la valutazione degli obiettivi finanziari anche ad aspetti relativi alla sostenibilità ambientale, sociale e di buona governance, oltre che a quelli tradizionali legati alla sfera finanziaria.

Tali informazioni saranno utili per integrare le politiche di consulenza definite dagli intermediari al fine di effettuare una **proposizione commerciale coerente** con gli obiettivi di investimento dichiarati dalla propria clientela. Dovranno, altresì, rivedere le politiche in materia di **adeguatezza** con l'introduzione di ulteriori controlli atti a verificare che il prodotto di investimento oggetto di consulenza sia in linea con le preferenze ESG dichiarate dal cliente in fase di profilatura.

Aspetti organizzativi e gestione del rischio

Gli intermediari dovranno integrare la sostenibilità nella propria governance, con conseguenti impatti organizzativi e societari. Sarà necessario, ad esempio, che i consigli di amministrazione identifichino una **strategia di sostenibilità** che preveda obiettivi quantificabili e misurabili, anche per finalità di controllo.

Inoltre, gli intermediari e le imprese di assicurazione dovranno integrare i **rischi di sostenibilità** all'interno dell'attuale framework di *risk management*. Altra novità importante riguarda il **sistema dei controlli interni** che, soprattutto per quanto concerne le Funzioni di Compliance e Internal Audit, dovrà essere rivisto attraverso l'integrazione dei fattori ESG nelle fasi di monitoraggio dell'adeguatezza delle politiche e delle procedure adottate in tema di gestione del rischio.

¹ Per *greenwashing* si intende una pratica adottata da alcune aziende con cui costruiscono, in maniera artificiosa, un'immagine di sostenibilità del brand attraverso campagne di marketing dedicate, senza però adottare concrete strategie di business tese a limitare gli impatti ambientali e sociali delle proprie attività.

² Sono (1) climate change mitigation; (2) climate change adaptation; (3) sustainable use and protection of water and marine resources; (4) transition to a circular economy, waste prevention and recycling; (5) pollution prevention and control; and (6) protection of healthy ecosystems.

La vision di Capgemini: sostenibilità come strategia differenziante

Come già dimostrano i dati attuali, gli investimenti sostenibili non occupano più una nicchia di mercato. Favoriti dall'interesse degli investitori e dalla spinta delle istituzioni e dei governi, la sostenibilità rappresenta una grande opportunità per intermediari, imprese di assicurazione e asset manager.

Sebbene questo interesse sia ad oggi largamente tradotto in una **grande disponibilità di prodotti** e linee di investimento, lo stesso non si può sicuramente dire in riferimento al mondo dei servizi. Ciò che rilevano gli investitori in tal senso è proprio la **manca di servizi di investimento che permettano di perseguire strategie che tengano conto anche di obiettivi ESG**, quali ad esempio ridurre le emissioni di CO₂ in una particolare area geografica, favorire la transizione energetica, migliorare la qualità delle acque o favorire la gender equality.

La disponibilità di servizi di questo tipo verrà in un certo senso favorita dal nuovo framework normativo, che impone di integrare i fattori ESG negli attuali processi di investimento. Gli attori coinvolti, però, non dovranno attendere la definizione del quadro normativo ma **agire proattivamente nella gestione della regolamentazione**, affinché possa facilmente tramutare i costi di conformità in un driver di sviluppo capace di generare un ROI dal progetto di adeguamento normativo. **Anticipare il mercato** nell'integrazione della sostenibilità nel proprio modello di servizio potrà consentire di assecondare il crescente interesse degli investitori in anticipo rispetto al momento di futura commoditization portato dal nuovo regime normativo.

Vista la grande attenzione rivolta al tema negli ultimi anni gli attori coinvolti dovranno **adattare l'offerta, i processi e i modelli di servizio** in modo da rendersi maggiormente competitivi nel nuovo contesto con una visione strategica.

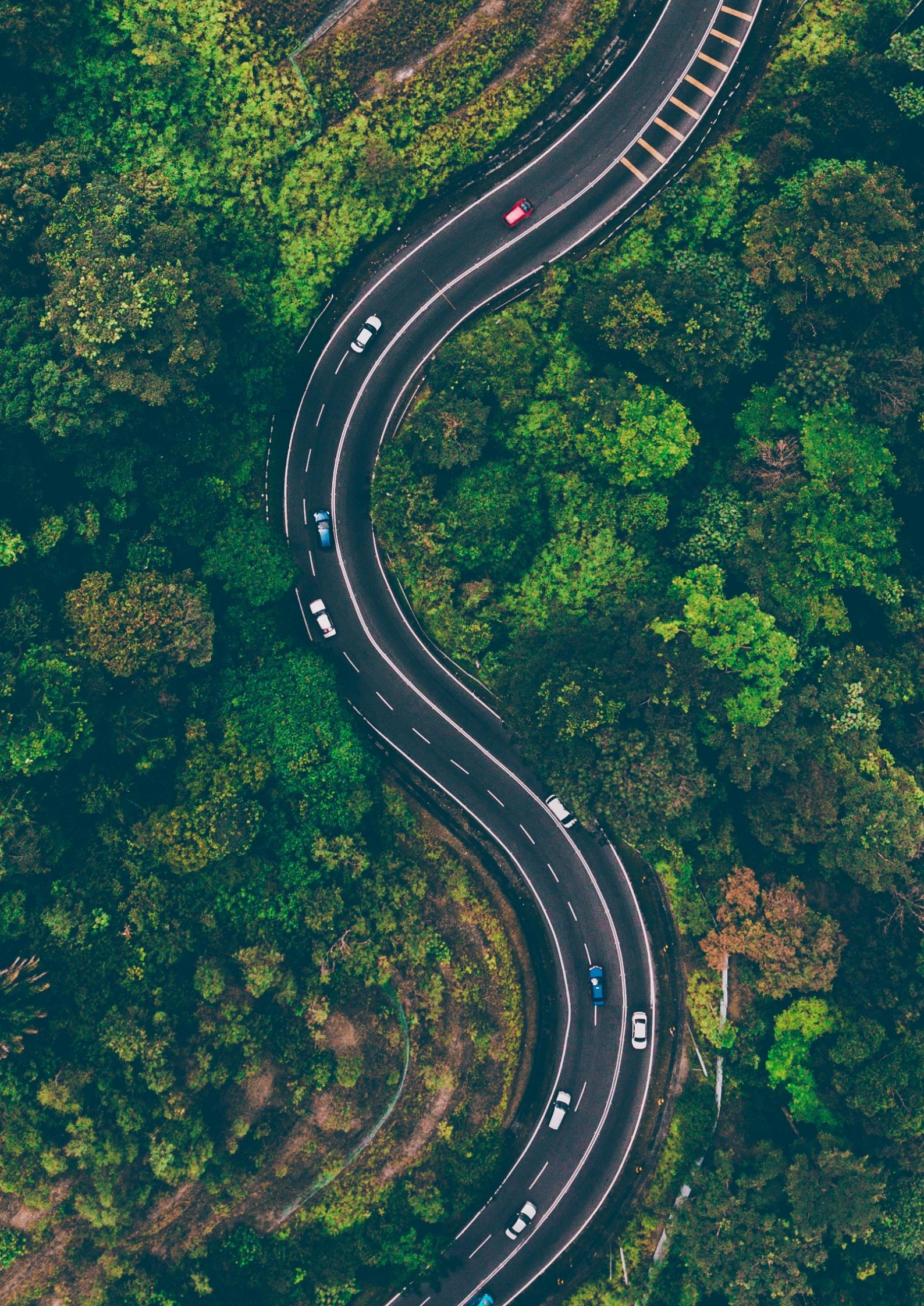
Sfida ed opportunità

La possibilità di investire considerando anche i fattori di sostenibilità è ritenuto dagli investitori europei estremamente importante nel loro processo decisionale e gli ultimi dati di settore lo dimostrano ampiamente.

L'ammontare degli asset investiti con strategie *Socially Responsible Investing* (SRI) a livello globale, secondo il report biennale *Global Sustainable Investment Review 2018*, è pari a 30.700 miliardi di dollari, con una crescita del 34% nel biennio 2016-2018.

L'interesse in Europa raggiunge livelli estremamente significativi, pesando per il 49% del mercato globale, con una crescita del 15%. Questa attenzione è stata rilevata in maniera particolare nel segmento *retail*, la cui quota di mercato è passata dal 3,4% del 2013 al 31% nel 2017 (Fonte: European SRI Study 2018 – Eurosif).

I tassi di crescita degli investimenti sostenibili sono anch'essi destinati ad aumentare sensibilmente, in vista del **passaggio generazionale** della ricchezza verso i *Millennials*, generazione due volte più attenta delle precedenti ad acquistare prodotti e servizi sostenibili.



Evoluzione del framework normativo in tema di sostenibilità

- Le istituzioni internazionali stanno inevitabilmente favorendo una transizione della nostra economia verso business più sostenibili. In prima istanza, l'adozione dell'accordo di Parigi del 2015, ratificato da 195 paesi, ha avuto l'obiettivo di limitare il riscaldamento climatico. In seguito, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile si è incentrata su 17 obiettivi da raggiungere in diverse aree tematiche (e.g. lotta alla povertà, eliminazione della fame, contrasto al cambiamento climatico, etc...).
- Una rete internazionale di firmatari, costituita da un corposo gruppo di investitori istituzionali, ha altresì predisposto sei principi per l'investimento responsabile (*Principles for Responsible Investment – PRI*³) con l'obiettivo di comprendere gli effetti delle tematiche ESG sugli investimenti e di fornire assistenza nell'integrazione di tali aspetti nelle decisioni di investimento.
- Nel 2018 è intervenuta la Commissione Europea che, in data 8 marzo, ha definito un piano d'azione (i.e. **Action Plan: Financing Sustainable Growth**) con l'obiettivo di indirizzare la finanza verso una crescita sostenibile, anche attraverso mirate disposizioni normative.
Gli **obiettivi principali dichiarati dalla Commissione Europea** all'interno del piano d'azione sono i seguenti:
 1. Dirigere i flussi di capitali verso investimenti sostenibili
 2. Integrare la sostenibilità nella gestione dei rischi
 3. Trasparenza e visione a lungo termine

³ <https://www.unpri.org/pri>

1. Dirigere i flussi di capitali verso investimenti sostenibili

Gli ambiziosi obiettivi prefissati dalle Autorità Europee per migliorare le condizioni del nostro pianeta necessitano di una massiva migrazione di capitali verso aziende e business sostenibili. A conferma di questo, si evidenzia un divario annuo di investimenti di quasi 180 miliardi di euro per il perseguimento degli obiettivi prefissati dall'Unione Europea per il 2030.

Lo stato attuale degli investimenti non è ancora ritenuto sufficiente, pertanto si è ritenuto necessario intensificarli con una serie di interventi specifici.

Tassonomia delle attività

Lo spostamento dei flussi di capitali verso attività economiche *green* deve basarsi su una definizione condivisa ed uniforme del termine "sostenibile". Il primo passo è l'istituzione di un sistema unificato a livello europeo di **classificazione delle attività sostenibili**.

Come già anticipato, la predisposizione di una tassonomia unificata avverrà con un approccio graduale; in una prima fase la Commissione Europa ha pubblicato una **Proposta di Regolamento UE 2018/0178** con cui si definiscono i criteri comuni per stabilire se un'attività economica sia ritenuta ecosostenibile. Questo porterà alla creazione di una tassonomia contenente criteri armonizzati da utilizzare nella valutazione di un'attività economica; tale definizione impedirebbe la pratica del *greenwashing* finalizzata a costruire un'immagine del brand artificialmente sostenibile, che ne impedisce la corretta individuazione di prodotti e aziende *green*, in assenza di criteri ben definiti e condivisi.

Il Regolamento prevede un'**entrata in vigore progressiva** a partire dal 1° luglio 2020, sino al 31 dicembre 2022.

Un'altra tappa importante nel percorso di definizione della tassonomia è stata raggiunta nel giugno 2019, in cui il *Technical Expert Group* (TEG), un gruppo di esperti costituito dalla Commissione Europea per fornire consulenza su alcuni punti del Piano d'Azione, ha pubblicato il *Taxonomy Technical Report*⁴. Il

documento ha un focus sul cambiamento climatico e individua le attività che contribuiscono alla mitigazione e all'adattamento climatico, stabilendo le soglie quantitative entro le quali ciascuna attività economica contribuisce a tali obiettivi e può, pertanto, ritenersi ecosostenibile.

Norme e marchi per prodotti finanziari sostenibili

Sulla base della suddetta tassonomia sarà necessario stabilire norme e marchi standardizzati per i prodotti finanziari sostenibili. A tal proposito il TEG ha pubblicato dei criteri comuni per l'emissione di **Green Bond**⁵ che consentono di individuare quali progetti o attività economiche *green* posso essere finanziati attraverso tali strumenti.

Tale attività si è resa necessaria in seguito al boom di investimenti sui Green Bond che si sono registrati negli ultimi anni, il cui mercato ha raggiunto l'incredibile valore di 140 miliardi di dollari nel 2018⁶. Da alcuni studi effettuati da Insight, la più grande società di asset management del gruppo BNY Mellon, è stato rilevato che oltre il 15% dei Green Bond analizzati sono risultati "sospetti", mettendo in dubbio la reale sostenibilità dell'emissione derivante da una mancata trasparenza sul modo in cui i finanziamenti vengono utilizzati per sostenere progetti o attività *green*.

“Il mercato dei *Green Bond* ha raggiunto l'incredibile valore di 140 miliardi di dollari nel 2018”

⁴https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy_en.pdf

⁵https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-green-bond-standard_en.pdf

⁶ Fonte: *Report on EU Green Bond Standard – EU Technical Expert Group on Sustainable Finance*

Integrazione della sostenibilità nella prestazione dei servizi di investimento

Le imprese di investimento, i distributori di prodotti assicurativi ed i gestori rivestiranno un ruolo chiave nell'orientare i capitali verso la sostenibilità attraverso la fornitura dei servizi di consulenza e di gestione patrimoniale.

A tali attori è richiesto uno sforzo importante nel tenere in considerazione, in fase di erogazione del servizio, le preferenze degli investitori e le caratteristiche dei prodotti.

Al fine di raggiungere i risultati prefissati all'interno del Piano d'azione, la Commissione Europea ha deciso di intervenire sulle Direttive che disciplinano i mercati degli strumenti finanziari e la distribuzione assicurativa, rispettivamente MiFID II e IDD, con modifiche mirate anche agli atti delegati (Regolamento Delegato EU 2017/565 – MiFID II ed al Regolamento EU 2017/2359 – IDD). Tutte le modifiche normative proposte avranno l'obiettivo di agevolare gli intermediari ad orientare il sistema finanziario verso la sostenibilità con la loro offerta di strumenti finanziari e prodotti assicurativi.

ESMA ed EIOPA, su incarico della Commissione Europea, hanno pubblicato i rispettivi Technical Advice⁷ che hanno introdotto, tra le altre, le seguenti novità:

- Gli intermediari, prima di fornire una consulenza alla clientela, dovranno raccogliere le loro preferenze ESG, ovvero ambientali, sociali e di governance in fase di profilatura. Questo comporterà la necessità di modificare i questionari ed i processi di raccolta delle informazioni.
- I produttori ed i distributori dovranno utilizzare le informazioni ESG all'interno del processo di Product Governance diretto alla definizione del Target Market di riferimento dei prodotti offerti. Inoltre, tali informazioni dovranno essere prese in considerazione nella valutazione effettuata dall'intermediario distributore al fine di verificare se un prodotto finanziario risponde alle esigenze di investimento del mercato di riferimento individuato (i.e. Controllo di Product Governance).
- Un ulteriore intervento ha introdotto novità in tema di valutazione di adeguatezza. In particolare, gli intermediari, in fase di

proposizione di un prodotto di investimento, dovranno verificare che lo stesso sia in linea, oltre che con tutti gli elementi già previsti dalla normativa vigente, anche con le preferenze ESG dichiarate dal cliente in fase di profilatura.

L'integrazione di tali parametri nella valutazione di adeguatezza potrebbe seguire due diverse modalità: (i) un approccio semplificato con il quale si richiede ai clienti la percentuale del proprio portafoglio che vogliono destinare ad investimenti sostenibili; (ii) un approccio avanzato con cui si crea un "profilo ESG" del portafoglio del cliente e si esegue una verifica di coerenza con le preferenze raccolte in fase di profilatura. Il livello di granularità su cui effettuare tale valutazione dovrebbe almeno tener conto dei tre differenti aspetti di sostenibilità: ambientale, sociale e di buona governance.

2. Integrare la sostenibilità nella gestione dei rischi

Nel mercato attuale vi è la tendenza di sottovalutare i rischi derivanti da fattori ambientali, sociali e di governance che, in realtà, potrebbero portare ad ingenti perdite finanziarie. Si consideri, a titolo esemplificativo, che:

- le imprese di assicurazione dovranno sostenere dei costi sempre maggiori derivanti dagli incrementi delle catastrofi naturali di origine meteorologica;
- le banche sono e saranno maggiormente esposte a perdite derivanti dalla minore redditività delle imprese il cui business è condizionato dai cambiamenti climatici, o quelle altamente dipendenti da risorse primarie in via di esaurimento.

Inoltre, gli obiettivi ESG non vengono adeguatamente presi in considerazione nei processi decisionali di investimento attuati da investitori istituzionali e gestori.

La Commissione Europea ha previsto, pertanto, una serie di azioni atte ad incrementare la valutazione e la gestione dei rischi ambientali e climatici nel settore finanziario.

⁷ https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma35-43-1737_final_report_on_integrating_sustainability_risks_and_factors_in_the_mifid_ii.pdf

https://eiopa.europa.eu/Publications/EIOPA-BoS-19-172_Final_Report_Technical_advice_for_the_integration_of_sustainability_risks_and_factors.pdf

Obblighi in materia di sostenibilità per gli investitori istituzionali e i gestori delle attività

Una delle principali misure adottate consiste nell'integrazione del rischio di sostenibilità nel processo decisionale in materia di investimenti dei gestori delle attività e degli investitori istituzionali. Attraverso tale inclusione, infatti, si potranno mitigare maggiormente i rischi a lungo termine degli investimenti, tutelando gli interessi degli investitori finali.

Tra le diverse misure previste, ESMA, in risposta al mandato della Commissione Europea, ha pubblicato un Technical Advice⁸ finalizzato all'integrazione del rischio di sostenibilità nel quadro regolamentare previsto per i **gestori di fondi** soggetti ai regimi UCITS e AIFMD.

In particolare, vengono **proposte modifiche alle direttive UCITS e AIFMD** con l'obiettivo di introdurre l'obbligo per le imprese di tener conto anche dei fattori ESG, ove rilevanti, includendoli nei loro processi, sistemi e controlli interni. Tali proposte prevedono, altresì, l'inclusione delle variabili ESG nel processo di due diligence e monitoraggio nel continuo richiesto ai gestori prima di effettuare investimenti, chiedendo inoltre di valutarne e gestirne i rischi di sostenibilità collegati.

Requisiti prudenziali per le banche e le imprese di assicurazione

Banche, imprese di assicurazione e fondi pensione possono essere esposti alle conseguenze di uno sviluppo economico non sostenibile. Secondo alcune stime, infatti, almeno la metà degli attivi delle banche europee sono attualmente soggetti a rischi connessi ai cambiamenti climatici.

La Commissione valuterà l'inclusione dei rischi associati al clima e ad altri fattori ambientali nelle **politiche di gestione dei rischi degli enti**, nonché l'utilizzo dei fattori di sostenibilità nella valutazione dei requisiti prudenziali.

È inoltre in corso di valutazione l'introduzione del cosiddetto **"green supporting factor"** che consentirebbe a banche, imprese di assicurazione e fondi pensione di ridurre i requisiti patrimoniali per

tutti quei prestiti erogati a favore di aziende che svolgono attività sostenibili.

3. Trasparenza e visione a lungo termine

Negli ultimi anni, le autorità europee sono intervenute sul tema della trasparenza dei partecipanti al mercato. Quest'ultima è fondamentale per un funzionamento corretto ed efficiente del sistema finanziario.

Inoltre, la trasparenza sulle tematiche relative alla sostenibilità costituisce un fattore indispensabile per consentire agli attori del mercato finanziario di valutare in maniera adeguata la creazione di valore a lungo termine da parte delle imprese, nonché la relativa gestione dei rischi di sostenibilità.

La mancanza di informazioni sta limitando l'allocazione dei capitali degli investitori verso investimenti sostenibili, in controtendenza rispetto ad un interesse sempre crescente verso la tematica ESG. Il 57% delle persone a livello globale individua nella mancanza di informazioni la ragione per cui non investe in prodotti sostenibili o non incrementa gli investimenti su tali prodotti⁹.

Una prima misura diretta a rafforzare il grado di trasparenza dei partecipanti al mercato è stata adottata, a partire dal 2018, con la **direttiva dell'Unione Europea sulla comunicazione di informazioni carattere non finanziario** che ha imposto a imprese e gruppi di grandi dimensioni di rendere pubbliche le informazioni sui principali aspetti di ordine ambientale, sociale e di governance e sulla gestione dei rischi che ne risultano.

Dall'altro lato, l'evoluzione normativa in corso sta enfatizzando l'**integrazione della sostenibilità nella governance degli intermediari** con impatti sui requisiti organizzativi. Questo perché si ritiene che il top management delle società, con un'adeguata strategia, possa **indirizzare la view aziendale** su un orizzonte temporale di lungo termine che consenta, da un lato, di non trascurare le opportunità ed i rischi ESG e, dall'altro, di contribuire in maniera più efficace e significativa all'obiettivo di migliorare le condizioni ambientali, sociali e di governance del nostro pianeta.

Il fattore sostenibilità dovrà, pertanto, essere integrato nei diversi processi e procedure interni agli intermediari, prevedendo specifiche strategie e

⁸ https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma34-45-688_final_report_on_integrating_sustainability_risks_and_factors_in_the_ucits_directive_and_the_aifmd.pdf

⁹ Fonte: Global Investor Study "Is information the key to increasing sustainable investments?" - Schroders

specifiche attività e responsabilità in capo agli Organi societari e alle funzioni aziendali di controllo.

Tali variabili dovranno essere considerate durante la definizione delle politiche e procedure di **gestione del rischio**. L'ESMA ha previsto, altresì, che i fattori in esame siano oggetto di analisi anche da parte delle Funzioni di Compliance e Internal Audit, vista la responsabilità di quest'ultime sul monitoraggio dell'adeguatezza delle politiche e delle procedure adottate in tema di gestione del rischio. La Funzione di Risk Management, inoltre, oltre a quanto già

previsto dal vigente quadro normativo, dovrà identificare e valutare i "rischi di sostenibilità" rilevanti nell'attività d'impresa.

Gli **intermediari** e gli **asset manager** dovranno verificare, infine, le **competenze del personale** coinvolto nella fase di ingegnerizzazione e di distribuzione dei prodotti, al fine di garantire, così come già avviene nella fornitura del servizio di consulenza in materia di investimenti, un adeguato livello di conoscenza ed esperienza sui fattori e sui rischi ESG.

“ Il 57% delle persone a livello globale individua nella mancanza di informazioni la ragione per cui non investe in prodotti sostenibili ”

Perché Capgemini

- Capgemini, attraverso la nuova business line **Transformation Consulting**, offre competenze distintive in numerose aree, tra cui Regulatory Compliance e Strategy, aiutando i propri clienti a livello CXO a far leva su opportunità quali innovazione, tecnologie emergenti e nuove regolamentazioni, per ottenere vantaggi competitivi di lungo termine.
- Tramite le sue linee di management consulting, Capgemini mette a disposizione team multidisciplinari, che includono competenze specialistiche in ambito Strategy, Regulatory Compliance, Risk Management, Project Management, Marketing, Technology Strategy, Operations.
- In ambito sostenibilità, Capgemini può supportare i suoi Clienti nella transizione verso modelli più sostenibili, in una logica end-to-end che prevede:
 - la definizione di una roadmap strategica e l'ingaggio dei principali stakeholder
 - la gestione della compliance normativa e la creazione di un risk framework in ambito ESG
 - lo scouting delle migliori soluzioni tecnologiche che facilitino la transizione del modello di business utilizzando un framework proprietario di Capgemini
 - l'implementazione di sistemi di reporting e controllo di KPI ESG
 - il design di una strategia di marketing e comunicazione che promuova il valore creato.
- Questi team operano in modo sinergico con **Capgemini Invent**, global business line che offre servizi di premium consulting (la cui view in ambito sostenibilità è riassunta nel [paper Invent for Society](#)), dando la possibilità di integrare punti di vista e best practice internazionali, oltre che quella di integrare thought leaders e specialisti da tutto il pianeta.
- La view alla base di questo approccio è chiamata Strategy-Driven Compliance ed è strutturata da Capgemini in modo da incorporare aspetti di adeguamento normativo a quelli di gestione strategica di prodotti, servizi e modelli di business, rendendolo un vero e proprio progetto di trasformazione finalizzato all'ottenimento di vantaggi competitivi. Uno degli aspetti distintivi di questo approccio è quello di gestire un conto economico di progetto, in cui i costi di compliance sono controbilanciati dai benefici ottenibili da iniziative quali il lancio di nuovi prodotti o servizi, la revisione di quelli esistenti, la creazione di nuovi revenue model o il miglioramento dell'efficienza operativa.

Per ulteriori informazioni:



Alessandro Falconi

Co-Head Innovation & Strategy | Transformation
Consulting

Tel: +39 346 326 8053

alessandro.falconi@capgemini.com



About Capgemini

Leader mondiale nei servizi di consulenza e tecnologia, Capgemini è all'avanguardia nell'innovazione per consentire ai suoi clienti di orientarsi al meglio in un mondo costantemente in evoluzione del cloud, del digitale e delle piattaforme. Forte di 50 anni di esperienza e di una profonda conoscenza degli specifici settori di mercato, Capgemini sostiene le organizzazioni nel realizzare le proprie ambizioni di business, offrendo una gamma di servizi che vanno dalla strategia alle operations. Capgemini è mossa dalla convinzione che il valore di business della tecnologia sia creato dalle e attraverso le persone. Con un'organizzazione multiculturale di oltre 200.000 dipendenti presenti in più di 40 paesi nel mondo, nel 2018 il Gruppo Capgemini ha registrato ricavi per 13,2 miliardi di euro.

Visita il nostro sito:

www.capgemini.com

People matter, results count.

The information contained in this document is proprietary. ©2019 Capgemini. All rights reserved.