



*Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo
Cattedra di Risk e Compliance Management*

**Analisi di Doppia Materialità e stima degli effetti finanziari di
rischi e opportunità ESG: l'Istituto per il Credito Sportivo e
Culturale verso la compliance alla CSRD**

RELATORE:

PROF. SANTE RICCI

CORRELATORE:

PROF. TOMMASO FABI

CANDIDATO:

FLAVIA COFFARI

MATRICOLA:

776721

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE:

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1: RISK MANAGEMENT, COMPLIANCE E SOSTENIBILITÀ.....	8
1.1 IL RUOLO DEL RISK MANAGEMENT NEL MODELLO DI BUSINESS BANCARIO	8
1.2 IL RUOLO DELLA COMPLIANCE NEL MODELLO DI BUSINESS BANCARIO	12
1.3 IL SUPERVISORY REVIEW AND EVALUATION PROCESS	15
1.4 IL RISK APPETITE FRAMEWORK	16
1.5 IL PROCESSO IC LAAP.....	20
1.6 L'INTEGRAZIONE DEI RISCHI ESG NEL SETTORE BANCARIO.....	21
1.7 IL PROCESSO DI COMPLIANCE ALLA CSRD E AGLI STANDARD ESRS	25
1.8 LA DOPPIA MATERIALITÀ: UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ.....	28
1.9 GLI EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS) E LA LINEA GUIDA IG1 DELL'EFRAG	29
1.10 PROPOSTA EUROPEA "OMNIBUS" DI AGGIORNAMENTO ALLA CSRD.....	32
CAPITOLO 2: L'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE E LE NUOVE SFIDE DELLA SOSTENIBILITÀ.....	35
2.1 EVOLUZIONE STORICA DELL'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE.....	35
2.2 VISIONE STRATEGICA: LO SPORT E LA CULTURA COME MOTORI DI SVILUPPO E INCLUSIONE	38
2.3 MISSIONE E OBIETTIVI STRATEGICI	39
2.4 LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ DELL'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE.....	41
CAPITOLO 3: ANALISI DI MATERIALITÀ DI IMPATTO DI ICSC.....	44
3.1 COMPrensione DEL CONTESTO: PREASSESSMENT, CATENA DEL VALORE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT	44
3.2 IDENTIFICAZIONE DEGLI IMPATTI DI ICSC	47
3.3 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA MATERIALITÀ DI IMPATTO	50
3.4 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLO SCOPE	51
3.5 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA SCALE	52
3.6 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA IRREMEDEIABILITY	53
3.7 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA SEVERITY	54

3.8 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA LIKELIHOOD.....	55
3.9 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELL'OVERALL IMPACT SCORE E RISULTATI DELL'ANALISI DI MATERIALITÀ DI IMPATTO	56
CAPITOLO 4: ANALISI DI MATERIALITÀ FINANZIARIA DI ICSC E STIMA DEGLI EFFETTI FINANZIARI DI RISCHI E OPPORTUNITÀ ESG	62
4.1 METODOLOGIA DI IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLA RILEVANZA FINANZIARIA DI RISCHI E OPPORTUNITÀ ESG.....	62
4.2 SOTTOTEMA “ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO”: RISCHIO DI ECL MAGGIORE PER CONTROPARTI PIÙ RISCHIOSE DAL PUNTO DI VISTA AMBIENTALE	67
4.2.1 Percorso metodologico per la verifica della materialità finanziaria e analisi descrittiva	67
4.2.2 Verifica associazioni lineari.....	70
4.2.3 Verifica associazioni non lineari con algoritmo di machine learning Random Forest.....	71
4.2.4 Analisi di Clustering non supervisionato con algoritmo di machine learning K- Means	75
4.2.5 Stima degli effetti finanziari.....	76
4.3 SOTTOTEMA “MITIGAZIONE DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO”: OPPORTUNITÀ DERIVANTE DALLA RACCOLTA DI RISORSE DA DESTINARE ALLA MITIGAZIONE DEGLI EFFETTI DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO	78
4.4. SOTTO-SOTTOTEMA “RISERVATEZZA”: RISCHIO DI DATA BREACH	80
4.4.1 Metodologia di calcolo degli impatti finanziari con Simulazione Monte Carlo ...	82
4.4.2 Calibrazione della stima dell'occorrenza dell'evento di data breach.....	83
4.4.3 Distribuzione di probabilità di efficacia del presidio di mitigazione	85
4.4.4 Calibrazione dei costi connessi ai fenomeni di data breach.....	86
4.4.5 Stima degli effetti finanziari.....	89
4.5 SOTTOTEMA “CULTURA DI IMPRESA”: OPPORTUNITÀ DELL'EMISSIONE DI SOCIAL BOND	95
4.6 SOTTO-SOTTOTEMA INCIDENTI: RISCHIO DI CORRUZIONE IN AMBITO DI PROCUREMENT	97
4.6.1 Calibrazione della stima dell'occorrenza del fenomeno corruttivo.....	100
4.6.2 Distribuzione di probabilità di efficacia del presidio di mitigazione	102
4.6.3 Calibrazione dei costi connessi ai fenomeni di corruzione	103
4.6.4 Stima degli impatti finanziari	106
4.7 RISULTATI DELL'ANALISI DI MATERIALITÀ FINANZIARIA	111

CAPITOLO 5: ESITI DI DOPPIA MATERIALITÀ DI CSC	112
CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA.....	117
INDICE DELLE TABELLE	120
INDICE DELLE FIGURE	121

INTRODUZIONE

Questa tesi si propone di analizzare come l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale (di seguito anche "ICSC" o "Istituto") stia contribuendo a delineare le *best practice* in materia di rendicontazione di sostenibilità, distinguendosi nel panorama bancario italiano per aver sviluppato un processo strutturato di analisi di cd. "doppia materialità". Questa duplice analisi si basa, da un lato, su una valutazione della rilevanza su ambiente e persone degli impatti legati alle tematiche di sostenibilità affrontate dall'Istituto, e, dall'altro, su un approfondito processo di stima degli effetti finanziari derivanti dai rischi e dalle opportunità ESG connessi a tali tematiche, che possono ripercuotersi in maniera significativa sulle sue *performance* economico-finanziarie.

L'elaborato prende avvio dall'esperienza di tirocinio svolto dalla sottoscritta all'interno della Direzione Amministrazione e Finanza dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, che ha reso possibile osservare da vicino come questo approccio stia consentendo a ICSC di allinearsi, con rigore metodologico e trasparenza, alla direzione tracciata dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e dagli *Environmental Sustainability Reporting Standards* (ESRS) dell'EFRAG. Tale orientamento si rivela centrale per l'Istituto in ragione del suo peculiare modello di *business*, incentrato sul finanziamento dei settori dello Sport e della Cultura, ambiti che presentano un intrinseco legame con i principi della sostenibilità e della coesione sociale.

È in questa prospettiva che si inserisce il lavoro di ricerca di questa tesi, che intende contribuire a mettere in luce il valore strategico del *risk management* e della *compliance* nel settore bancario, evidenziando come queste funzioni si stiano evolvendo per rispondere in modo proattivo alle crescenti sfide poste dalla sostenibilità.

L'approccio metodologico sviluppato da ICSC per l'analisi degli impatti e dei rischi finanziari legati alla sostenibilità offre un esempio concreto di come la gestione dei rischi ESG possa essere integrata nel modello di *business* bancario. L'esigenza di conformarsi a un quadro regolatorio in materia di sostenibilità, caratterizzato da continui aggiornamenti e revisioni, sottolinea la rilevanza strategica della *compliance*, che, oltre a presidiare il rispetto delle normative, si afferma come fattore propulsore di trasformazione, orientando l'evoluzione dei processi interni e contribuendo alla costruzione di un modello bancario più resiliente, responsabile e sostenibile nel lungo periodo.

La centralità attribuita all'analisi di doppia materialità riflette il fatto che, attraverso l'attività di pianificazione strategica e operativa che ne recepisce e valorizza i risultati, essa costituisce il principale canale di integrazione della sostenibilità nella visione strategica della banca.

L'analisi condotta da ICSC rappresenta un esempio emblematico delle problematiche e delle opportunità che il settore bancario si trova ad affrontare nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità. La profondità con cui l'Istituto ha implementato l'approccio della doppia materialità, integrando in modo sistematico le dimensioni economiche, sociali e ambientali nelle sue strategie aziendali, costituisce un caso particolarmente virtuoso. Questo approccio non solo risponde alle esigenze normative europee, ma evidenzia anche come un istituto bancario possa perseguire la piena *compliance* alle linee guida sulla sostenibilità, pianificando i propri processi interni e la propria strategia in maniera responsabile per allinearsi alle sfide globali.

CAPITOLO 1: *RISK MANAGEMENT*, *COMPLIANCE* E SOSTENIBILITÀ

1.1 IL RUOLO DEL *RISK MANAGEMENT* NEL MODELLO DI *BUSINESS* BANCARIO

Si definisce “rischio” un evento connotato da incertezza, il cui esito finale può determinare uno scostamento, in termini sia favorevoli sia sfavorevoli, rispetto ai risultati attesi o agli obiettivi originariamente fissati. Un rischio non scaturisce mai dall’occorrenza isolata di un singolo evento, bensì rappresenta l’esito di una concatenazione di eventi tra loro interconnessi da relazioni causali. Affinché i processi di identificazione, misurazione e gestione del rischio risultino efficaci, è imprescindibile analizzare in modo sistematico i singoli elementi costitutivi di tale catena causale.

L’attività bancaria è intrinsecamente legata al concetto di rischio, il quale, anziché rappresentare un elemento da eliminare, costituisce una componente essenziale della strategia aziendale. La redditività di un istituto finanziario non deriva dall’evitare l’assunzione di rischi, ma dalla capacità di identificarli, valutarli e gestirli in maniera efficace. Un approccio consapevole e strategico alla gestione del rischio è dunque fondamentale per garantire la sostenibilità del modello di *business* bancario e dovrebbe permeare l’intera cultura aziendale, coinvolgendo in modo trasversale tutte le strutture organizzative e decisionali.

In questo contesto, sta emergendo una nuova prospettiva sul ruolo del *risk manager*, non più concepito come una funzione meramente di controllo, ma piuttosto come un catalizzatore del cambiamento organizzativo. La gestione del rischio non può, infatti, essere circoscritta alla sola funzione di *risk management*: deve diventare un elemento pervasivo della cultura aziendale, coinvolgendo l’intera struttura organizzativa in un approccio olistico e integrato. Allo stesso tempo, tuttavia, ciò rende ancora più imprescindibile la presenza di una solida funzione di *risk management* incaricata di garantire un efficace governo dei rischi, coordinando e indirizzando l’intera struttura aziendale verso un approccio rigoroso e proattivo alla gestione dei rischi.

Tradizionalmente, il perimetro d’azione del *risk manager* si focalizzava prevalentemente sui rischi misurabili di carattere finanziario. Tuttavia, il contesto attuale impone un’evoluzione del suo ruolo, con un ampliamento del dominio di competenza nei confronti di nuove tipologie di rischi, spesso di natura non finanziaria. In passato, tali rischi venivano genericamente ricondotti alla macrocategoria dei rischi operativi, ma oggi stanno acquisendo una propria

specificità, richiedendo un approccio metodologico più sofisticato e l'integrazione di competenze multidisciplinari. In particolare, la crescente rilevanza dei fattori ESG ha determinato un cambiamento paradigmatico nella gestione del rischio, rendendo necessario un *framework* più articolato per l'identificazione, la valutazione e la mitigazione di queste nuove sfide.

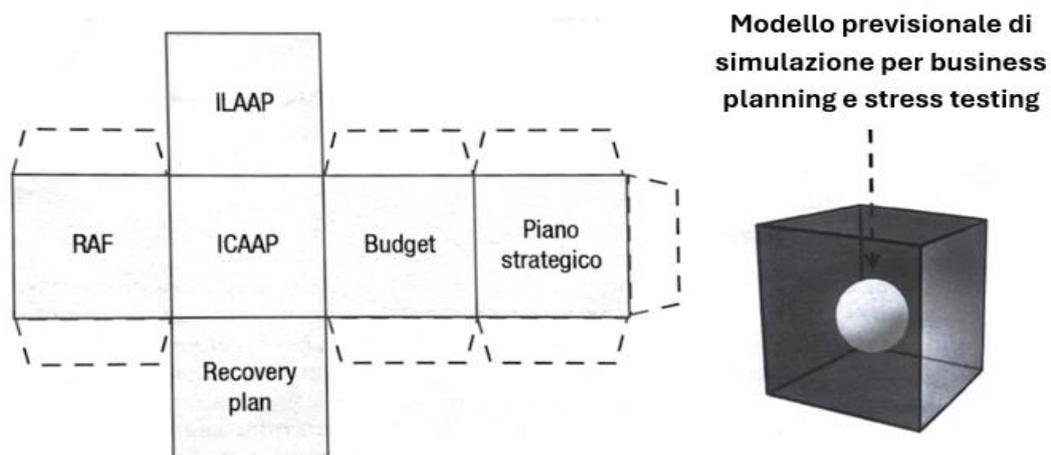
Una gestione bancaria efficiente non si caratterizza per l'eliminazione totale dei rischi né per la loro drastica riduzione, bensì per la capacità di assumerli in maniera equilibrata e in linea con la strategia aziendale, evitando al contempo di compromettere la solidità dell'istituto e la stabilità del sistema finanziario di riferimento. In quest'ottica, è fondamentale che le eventuali perdite derivanti dall'esposizione ai rischi possano essere assorbite dal capitale disponibile. Tuttavia, un'eccessiva dotazione patrimoniale potrebbe comportare un vincolo eccessivo di risorse, le quali potrebbero invece essere impiegate in modo più produttivo e redditizio. Pertanto, affinché il livello di capitale risulti adeguato alla natura e all'entità dei rischi assunti, è essenziale, da un lato, effettuare un'analisi rigorosa finalizzata all'individuazione e alla misurazione dei rischi esistenti, stimando le possibili perdite future, e, dall'altro, garantire che la dotazione patrimoniale sia sufficiente a fronteggiare tali eventualità.

Per tale ragione, il processo di valutazione dei rischi e di pianificazione del capitale dovrebbe permeare in maniera costante e sistematica le procedure operative dell'istituto bancario, nonché i suoi presidi organizzativi. È opportuno che tale attività sia condotta sotto la stretta supervisione e il pieno coinvolgimento dell'alta direzione, che ne dovrebbe garantirne un attento monitoraggio.

Nel contesto del rinnovato impianto regolamentare bancario, l'intera architettura dei processi di *risk governance* – rappresentabili simbolicamente dalle diverse facce di un cubo della figura di seguito riportata – si fonda oggi su un approccio prospettico e di medio-lungo periodo, volto a cogliere l'evoluzione futura degli equilibri aziendali.¹

¹ Porretta, P. (2021). *Integrated risk management: Regole, rischi, capitale, liquidità e nuove opportunità strategiche*. Egea.

Figura 1 - Integrazione dei processi di business planning e risk assessment¹



In tale contesto, si rende necessario per le banche adottare un approccio integrato che unisca pianificazione strategica, *stress testing*, valutazione del capitale, valutazione della liquidità e definizione del profilo di rischio. Questi elementi, seppur formalmente distinti, possono essere letti come dimensioni complementari di un unico processo operativo volto all'analisi e al governo congiunto delle dinamiche economiche, patrimoniali e finanziarie dell'istituto. L'elemento unificatore di tale processo è rappresentato da un sistema di simulazione previsionale, posto al centro del "cubo" in figura, capace di proiettare nel tempo le traiettorie attese di redditività, stato patrimoniale, liquidità e solidità dell'intermediario. La gestione di questo *framework* integrato implica un'elevata interazione e sinergia tra le principali funzioni aziendali coinvolte: pianificazione strategica, controllo di gestione, *risk management*, *compliance*, funzione bilancio e area finanza. Tale cooperazione interfunzionale è oggi condizione imprescindibile per un'efficace e coerente gestione del rischio in ottica *forward-looking*.

Questo approccio si concretizza attraverso modelli previsionali che simulano l'andamento economico prospettico della banca sia in condizioni ordinarie che in scenari avversi, al fine di valutare la coerenza dei risultati simulati con il *risk appetite* dell'istituto e con la capacità di rispettare i requisiti minimi stabiliti per gli indicatori chiave previsti nell'ambito del processo SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*), il cui dettaglio verrà approfondito nel paragrafo 1.3.

Tali considerazioni sono funzionali a comprendere il motivo per cui la regolamentazione prudenziale impone agli istituti di credito l'adozione di un sistema di controlli interni, ispirato

agli Accordi di Basilea² e recepito dalla normativa nazionale attraverso il CRR³, la CRD IV⁴, il Testo Unico Bancario⁵ e la Circolare n. 285/2013⁶ della Banca d'Italia. Queste disposizioni mirano a garantire la stabilità del sistema bancario attraverso un efficace presidio dei rischi, la conformità operativa e la solidità patrimoniale degli enti creditizi. La suddetta regolamentazione prescrive che gli istituti di credito adottino un sistema di controlli interni strutturato, configurato come un insieme organico di normative, procedure e assetti organizzativi finalizzati a garantire un presidio efficace dei rischi, nel rispetto dei limiti definiti dall'Organo Amministrativo⁷. Tale sistema mira, altresì, a promuovere l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, a salvaguardare il valore del patrimonio aziendale e a contenere le perdite, nonché ad assicurare la correttezza e l'affidabilità delle informazioni, la sicurezza delle infrastrutture informatiche e la piena conformità delle operazioni alle normative di settore, ai regolamenti di vigilanza e alle disposizioni interne.

L'assetto dei controlli interni si sviluppa su tre livelli gerarchici. Il primo livello riguarda i controlli di linea, posti in essere direttamente dalle unità operative deputate all'attuazione delle procedure aziendali. Il secondo livello è rappresentato da controlli esercitati da funzioni specializzate centralizzate, quali il *risk management* e la *compliance*, incaricate di monitorare e gestire i rischi in modo autonomo rispetto alle attività operative. Il terzo livello, identificato con la revisione interna, è affidato alla funzione di audit, la quale opera in totale indipendenza dal *top management* e svolge verifiche, anche tramite ispezioni, riferendo direttamente al Organo Amministrativo. In tale contesto, l'*internal audit* è incaricata di valutare l'adeguatezza, l'efficacia e la conformità dell'operatività aziendale rispetto al *Risk Appetite Framework* (RAF), documento che definisce la propensione al rischio dell'istituto e i relativi parametri di gestione, e che verrà approfondito nel capitolo 1.4.

2 Basel Committee on Banking Supervision. (2011). Basel III: A global regulatory *framework* for more resilient banks and banking systems (revised version, June 2011). Bank for International Settlements.

3 Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2013b). Regolamento (UE) n. 575/2013. (CRR). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 176, 1–337.

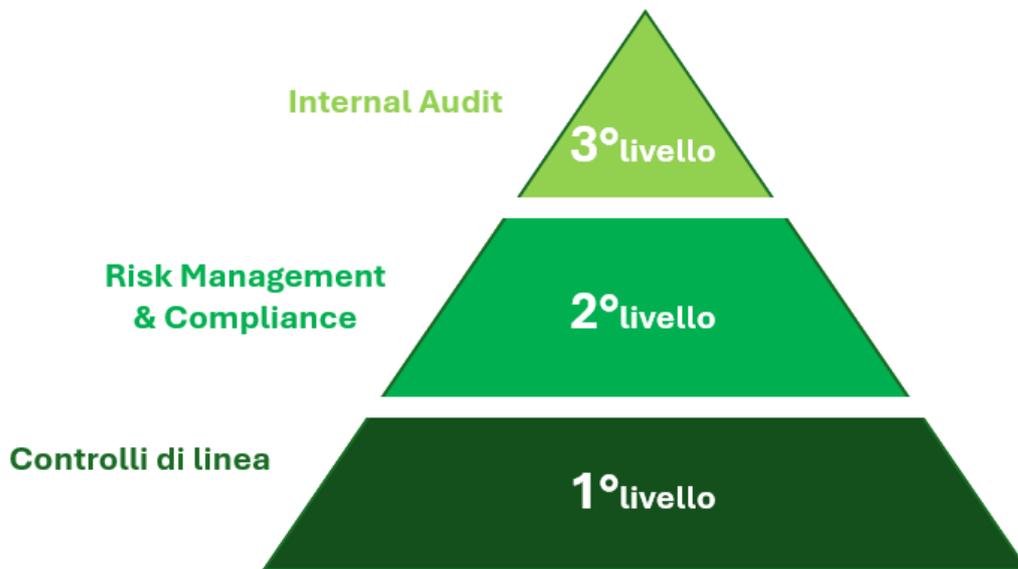
4 Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2013a). Direttiva 2013/36/UE... (CRD IV). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 176, 338–436.

5 Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (1993). Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385. (TUB). Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 230.

6 Banca d'Italia. (2013). Circolare n. 285/2013 - Disposizioni di vigilanza per le banche. Banca d'Italia

⁷ Comitato per la Corporate Governance. (2020). *Codice di Corporate Governance* (art. 7, par. 1). Borsa Italiana.

Figura 2 - Livelli gerarchici dei controlli interni



1.2 IL RUOLO DELLA COMPLIANCE NEL MODELLO DI BUSINESS BANCARIO

All'interno degli istituti bancari, la funzione di *compliance* è deputata alla gestione del rischio di non conformità alla normativa, definito dalla Banca d'Italia nella Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013⁸ come il rischio di incorrere in sanzioni di natura giudiziaria o amministrativa, in perdite finanziarie significative o in danni reputazionali derivanti dalla violazione di norme imperative o di regolamenti interni di autoregolamentazione. Tale funzione opera trasversalmente su tutte le attività aziendali, assicurando che l'istituto si mantenga allineato al quadro normativo vigente.

Il settore bancario è notoriamente caratterizzato da iper-regolamentazione, che rende il ruolo della funzione di *compliance* particolarmente complesso e delicato.⁹ Le banche svolgono un ruolo centrale nel sistema finanziario e nell'economia reale, fungendo da intermediari tra il risparmio e l'investimento e contribuendo alla stabilità del mercato. Tuttavia, proprio la loro rilevanza sistemica espone il settore a rischi elevati, tra cui il rischio di credito, di liquidità, di mercato e operativo, nonché a minacce di natura più ampia come il rischio reputazionale e il rischio di riciclaggio.

⁸ Banca d'Italia. (2013). *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione III – Disposizioni di vigilanza per le banche*. Banca d'Italia.

⁹ Mishkin, F. S., Eakins, S. G., & Beccalli, E. (2019). *Istituzioni e mercati finanziari* (9ª ed.). Pearson.

L'elevata regolamentazione del settore bancario risponde quindi a diverse esigenze fondamentali. In primo luogo, mira a garantire la stabilità finanziaria, prevenendo crisi sistemiche che potrebbero avere effetti devastanti sull'economia globale, come dimostrato dalla crisi finanziaria del 2008. In secondo luogo, ha lo scopo di tutelare i depositanti e gli investitori, assicurando che le banche operino in modo prudente e trasparente. Inoltre, la regolamentazione è volta a contrastare fenomeni illeciti, come il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo, settori in cui gli intermediari finanziari possono rappresentare veicoli critici per attività criminali.

In questo contesto, la funzione di *compliance* assume un ruolo chiave nel garantire che l'istituto di credito operi nel rispetto delle normative nazionali ed europee, tra cui la regolamentazione prudenziale stabilita da Basilea III¹⁰, le disposizioni in materia di antiriciclaggio contenute nella Direttiva AML (*Anti-Money Laundering*)¹¹ e la normativa sulla protezione dei dati personali introdotta dal GDPR¹². La crescente attenzione alle tematiche ESG e alla finanza sostenibile ha inoltre ampliato ulteriormente gli obblighi normativi che impongono alle banche nuovi standard di trasparenza e rendicontazione.

La moltitudine di normative e regolamenti sovranazionali con cui le banche devono confrontarsi rende essenziale un sistema di *compliance* robusto ed efficace, capace di monitorare in tempo reale gli aggiornamenti normativi e di garantire la loro tempestiva implementazione nei processi aziendali. Un'adeguata gestione della *compliance* non solo riduce il rischio di sanzioni e danni reputazionali, ma consente alla banca di operare con maggiore efficienza e di rafforzare la fiducia degli *stakeholders*, consolidando la propria posizione nel mercato finanziario.

Nel contesto bancario, le principali responsabilità della funzione di *compliance* includono il supporto alle unità aziendali nella definizione di metodologie per la valutazione del rischio di non conformità, l'individuazione e l'implementazione di procedure idonee alla prevenzione dei rischi normativi, nonché la verifica della loro efficacia e corretta applicazione. Inoltre, essa è incaricata di monitorare costantemente l'evoluzione del panorama normativo, analizzandone

10 Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems* (revised version, June 2011). Bank for International Settlements.

¹¹ European Parliament and Council. (2018). Directive (EU) 2018/843 of 30 May 2018 amending Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing. Official Journal of the European Union, L 156, 43–74.

¹² Regolamento (UE) 27 aprile 2016, n. 679. (2016). Regolamento generale sulla protezione dei dati - GDPR. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 119, 1–88.

l'impatto sui processi aziendali e proponendo adeguamenti organizzativi e procedurali finalizzati a garantire un efficace presidio del rischio di non conformità. La sua attività si estende anche alla valutazione dell'efficacia degli interventi adottati e alla formulazione di eventuali proposte di miglioramento per rafforzare il sistema di controllo interno. In linea con quanto indicato dalla Linea Guida n. 6 dell'ESMA (2020)¹³, la funzione di *compliance* deve inoltre disporre di risorse adeguate, essere indipendente rispetto alle funzioni operative e mantenere un ruolo attivo e permanente nel monitoraggio della conformità, contribuendo in maniera significativa alla protezione degli investitori e all'integrità del mercato.

Negli ultimi anni, il quadro normativo europeo ha posto crescente enfasi sulla sostenibilità, imponendo alle banche obblighi sempre più stringenti in termini di trasparenza e gestione dei rischi ambientali, sociali e di *governance* (ESG). In questo contesto, la funzione di *compliance* bancaria ha assunto un ruolo centrale nel garantire la conformità a regolamenti complessi e in continua evoluzione, come la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)¹⁴ e il Regolamento UE sulla Tassonomia¹⁵.

L'introduzione della doppia materialità con la CSRD segna un passaggio fondamentale nella rendicontazione di sostenibilità, richiedendo alle banche non solo di valutare l'impatto delle tematiche ESG sulla propria *performance* finanziaria (materialità finanziaria), ma anche di misurare le conseguenze delle proprie attività sull'ambiente e sulla società (materialità d'impatto). Questa nuova prospettiva amplia in modo significativo l'ambito di azione della funzione di *compliance*, che deve assicurare che i processi di monitoraggio, raccolta dati e *disclosure* siano in linea con i requisiti normativi. La conformità a questi standard implica l'adozione di strumenti di *due diligence* ESG, lo sviluppo di sistemi interni per la misurazione del rischio climatico e sociale, e l'aggiornamento continuo delle competenze del personale sulle nuove regolamentazioni.

Parallelamente, il Regolamento UE sulla Tassonomia impone agli istituti finanziari di valutare e divulgare in che misura i propri investimenti, prestiti e attività siano allineati agli obiettivi ambientali definiti dall'Unione Europea. Questo strumento, volto a prevenire il *greenwashing* e a favorire un'efficace transizione ecologica, pone nuove sfide di *compliance*, richiedendo

¹³ European Securities and Markets Authority. (2020). Guidelines on certain aspects of the MiFID II *compliance* function requirements (ESMA35-36-1946).

¹⁴ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322, 15–80.

¹⁵ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2020). Regolamento (UE) 2020/852 (Regolamento Tassonomia UE). *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 198, 13–43.

che sia garantita l'accurata classificazione delle attività finanziate e l'integrazione dei criteri di tassonomia nei processi decisionali della banca. La conformità a tale regolamento è cruciale per mantenere la fiducia degli investitori e degli *stakeholders*, nonché per accedere a strumenti di finanziamento dedicati alla sostenibilità.

La funzione *compliance*, quindi, non si limita a prevenire il rischio di sanzioni o di danni reputazionali derivanti dalla non conformità normativa, ma assume un ruolo strategico e proattivo. Un'adeguata gestione dei requisiti ESG può tradursi in un vantaggio competitivo significativo: le banche che riescono ad adattarsi rapidamente alle nuove normative rafforzano la propria reputazione e possono beneficiare di condizioni di finanziamento più favorevoli, oltre a migliorare la propria resilienza di lungo periodo.

Di conseguenza, il ruolo della *compliance* si configura sempre più come un motore di innovazione e trasformazione aziendale. La capacità di anticipare i cambiamenti normativi e di integrarli efficacemente nei processi interni consente alle banche di non subire passivamente gli obblighi imposti dalle autorità di regolamentazione, ma di sfruttarli come leva strategica per lo sviluppo sostenibile. In un contesto in cui la finanza sostenibile è destinata a diventare uno dei fulcri dell'attività bancaria, tale funzione rappresenta un elemento chiave per garantire la competitività e la stabilità degli istituti di credito nel lungo periodo.

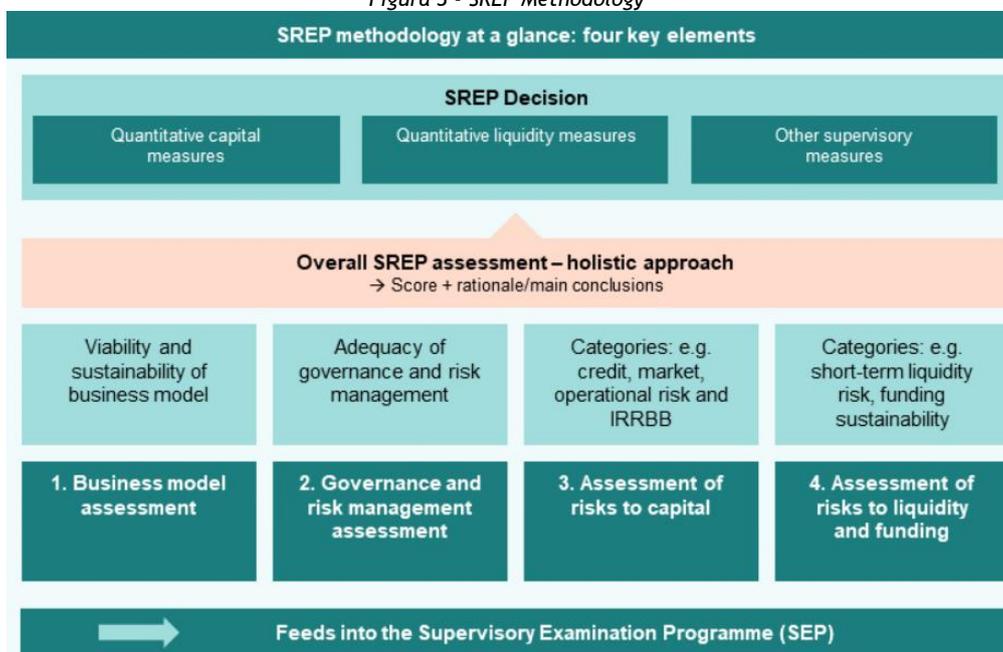
1.3 IL SUPERVISORY REVIEW AND EVALUATION PROCESS

Il *Supervisory Review and Evaluation Process* (SREP) rappresenta un meccanismo di revisione e valutazione prudenziale finalizzato a garantire che gli intermediari finanziari adottino adeguati presidi patrimoniali e strutture organizzative proporzionate alla natura e all'entità dei rischi assunti. Tale processo, condotto con cadenza annuale dalle autorità di vigilanza, ha l'obiettivo di accertare che ciascun istituto di credito abbia implementato strategie efficaci, processi adeguati e una solida dotazione di capitale e liquidità, in grado di fronteggiare sia i rischi attuali sia quelli potenziali.

Attraverso lo SREP, la Banca Centrale Europea (BCE) e la Banca d'Italia esaminano e valutano il processo di *Internal Capital Adequacy Assessment* (ICAAP) e di *Internal Liquidity Adequacy Assessment* (ILAAP), svolgono un'analisi del modello di *business* della banca, monitorano i profili di rischio sia su base individuale che in una prospettiva aggregata, includendo scenari di stress, e verificano l'adeguatezza della *governance* aziendale e del

sistema dei controlli interni. Inoltre, il processo consente di valutare il rispetto dei requisiti prudenziali e di formulare un giudizio complessivo sulla solidità dell’istituto, predisponendo, ove necessario, misure correttive volte a mitigare eventuali criticità.

Figura 3 - SREP Methodology¹⁶



Il processo SREP si articola dunque in un insieme strutturato di fasi operative, orientate a una valutazione complessiva e integrata dell’istituzione bancaria, delle sue scelte strategiche e del suo assetto di *governance*, con un approccio olistico che ne assicuri la stabilità e la sostenibilità nel lungo periodo.

1.4 IL RISK APPETITE FRAMEWORK

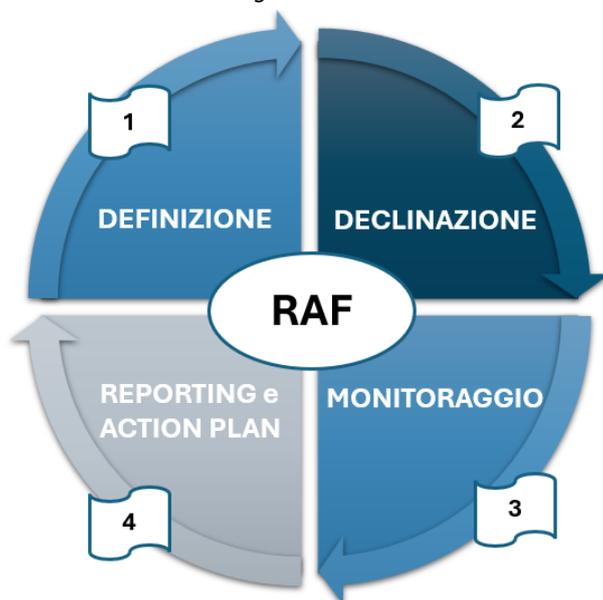
La gestione del rischio nelle istituzioni bancarie è strettamente connessa ai processi di pianificazione strategica e operativa, poiché la definizione della propensione al rischio influenza direttamente le decisioni strategiche e l’allocazione del capitale. In tale contesto, il *Risk Appetite Framework* (RAF) rappresenta uno strumento essenziale per stabilire *ex ante* il livello di rischio che l’istituto è disposto ad assumere, in modo coerente con gli obiettivi di redditività e le linee guida strategiche. Consiste in un insieme di principi, politiche e processi

¹⁶ European Central Bank. (2024). *Supervisory methodology 2024*. ECB Banking Supervision.

https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2024/html/ssm.srep202412_supervisorymethodology2024.en.html

che un'organizzazione adotta per determinare e gestire il livello di rischio che è disposta ad accettare in vista dei propri obiettivi strategici e operativi.

Figura 4 - RAF



La corretta implementazione del RAF, in conformità con le disposizioni normative, consente di garantire un equilibrio tra assunzione di rischio e solidità patrimoniale, evitando esposizioni eccessive che potrebbero compromettere la stabilità dell'istituto e del sistema finanziario nel suo complesso.

Il quadro normativo di riferimento per la gestione del rischio in ambito bancario è costituito principalmente dal Regolamento (UE) n. 575/2013 (CRR) e dalla Direttiva 2013/36/UE (CRD IV), che recepiscono le linee guida di Basilea III, nonché dalle disposizioni fornite dall'Autorità Bancaria Europea (EBA) e dalla Banca Centrale Europea. Tali normative pongono particolare enfasi sulla necessità di una gestione consapevole e intenzionale del rischio, che deve risultare funzionale al perseguimento degli obiettivi strategici e pienamente integrata nei processi decisionali della banca.

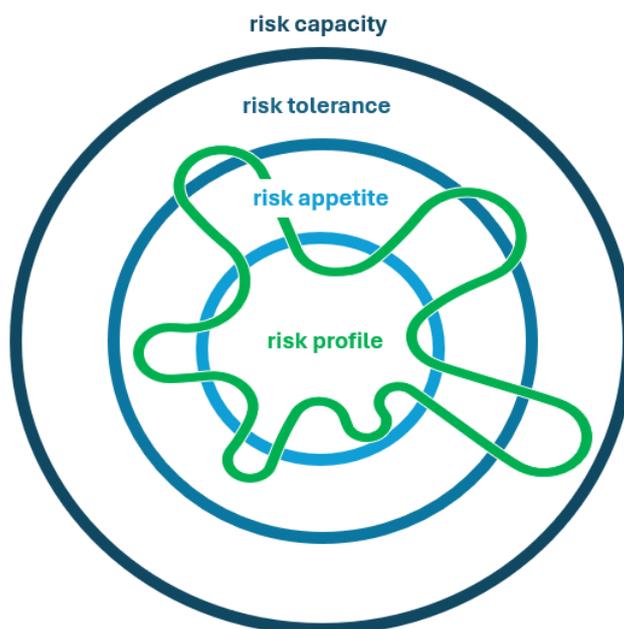
L'implementazione del RAF all'interno delle organizzazioni aziendali assegna responsabilità specifiche agli organi apicali e definisce, al contempo, i ruoli delle funzioni aziendali coinvolte, individuando attività puntuali volte ad assicurarne l'efficienza e l'efficacia nel tempo.

L'Organo Amministrativo, in qualità di organo di supervisione strategica, è responsabile della definizione e dell'approvazione del RAF, garantendo che la propensione al rischio sia allineata

con il Piano Strategico, il modello di *business* e i piani operativi. A tal fine, la funzione di controllo dei rischi svolge un ruolo cruciale nel supportare l'Organo Amministrativo nella valutazione dell'adeguatezza del rischio assunto rispetto agli obiettivi prefissati, assicurando che il livello di esposizione sia sostenibile nel lungo periodo.

Per i rischi misurabili, il *Risk Appetite Framework* prevede la definizione di specifici parametri di riferimento, fondati su una corretta distinzione tra *risk capacity*, *risk appetite*, *risk tolerance* e *risk profile*.

Figura 5 - Struttura concettuale dei limiti di rischio all'interno del RAF¹⁷



La *risk capacity* identifica il livello massimo di rischio che l'organizzazione è in grado di sostenere senza compromettere la propria stabilità o la continuità operativa. In coerenza con tale capacità, viene definito il *risk appetite*, ovvero la quantità di rischio che l'organizzazione è disposta ad assumere nell'esercizio delle proprie attività, in linea con la propria strategia e gli obiettivi prefissati. La *risk tolerance* si riferisce, invece, ai limiti operativi entro i quali il rischio effettivamente assunto deve essere contenuto, rappresentando una soglia accettabile rispetto al livello di appetito per il rischio. Infine, il *risk profile* descrive il livello di rischio effettivamente rilevato nell'organizzazione in un determinato momento, risultante dalla combinazione delle esposizioni ai diversi rischi. Il RAF richiede che questi parametri siano

¹⁷ Porretta, P. (2021). *Integrated risk management: Regole, rischi, capitale, liquidità e nuove opportunità strategiche*. Egea.

monitorati e aggiornati con regolarità, garantendo l'allineamento tra la capacità di assorbire il rischio, la propensione al rischio e il profilo di rischio concretamente osservato.

L'integrazione tra gestione del rischio e pianificazione strategica si sviluppa attraverso un processo circolare. L'Organo Amministrativo stabilisce gli obiettivi strategici ed economici di lungo periodo, in considerazione delle aspettative degli *stakeholders* e dei requisiti normativi in materia di adeguatezza patrimoniale e liquidità. Successivamente, la funzione di controllo dei rischi traduce tali obiettivi in parametri di rischio, distinguendo tra livelli accettabili su base pluriennale e livelli *target* e di tolleranza definiti su base annuale. Il *Risk Appetite Statement* (RAS) viene quindi sottoposto all'approvazione dell'Organo Amministrativo, il quale, qualora ritenga il livello di rischio eccessivo rispetto alla strategia aziendale, può rivedere gli obiettivi strategici o i piani operativi, avviando un nuovo ciclo di valutazione.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo del rischio, il RAF prevede l'implementazione di *stress test* integrati, conformemente agli standard dell'*EBA Guidelines on Stress testing*¹⁸, che consentono di simulare scenari avversi con impatti simultanei su diverse tipologie di rischio. L'analisi dei risultati di tali simulazioni permette di valutare l'adeguatezza del capitale disponibile a coprire eventuali perdite inattese e di individuare eventuali criticità che richiedano azioni correttive. Nel caso in cui venga superata una delle soglie di rischio predefinite, si attiva un meccanismo di *escalation* che prevede l'analisi delle cause dell'anomalia e la conseguente definizione delle misure di mitigazione necessarie, con un'adeguata informativa agli organi di *governance*.

Il *Risk Appetite Framework* si configura, dunque, come un elemento centrale nel sistema di gestione del rischio delle banche, poiché consente di integrare la propensione al rischio all'interno della pianificazione strategica e operativa, garantendo un approccio consapevole e strutturato all'assunzione di rischi. L'adozione di un RAF efficace permette all'Organo Amministrativo di assumere decisioni strategiche informate, assicurando un equilibrio tra crescita, redditività e stabilità finanziaria, in conformità con le disposizioni normative e di vigilanza.

¹⁸ European Banking Authority. (2018). *Guidelines on institutions' stress testing (EBA/GL/2018/04)*. <https://www.eba.europa.eu>

1.5 IL PROCESSO ICLAAP

Il processo ICLAAP, che integra le componenti ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) e ILAAP (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*), riveste anch'esso un ruolo di primaria importanza nella gestione dei rischi bancari. È un processo integrato di autovalutazione che consente alle banche di garantire la propria stabilità patrimoniale e di liquidità, rappresentando un pilastro fondamentale della regolamentazione bancaria. La sua implementazione è essenziale per assicurare che le banche siano in grado di mantenere una posizione solida, sia in condizioni normali che in scenari di stress, tutelando così gli interessi degli azionisti, dei clienti e del sistema finanziario.

Il processo ICLAAP è strettamente legato allo SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*), attraverso il quale le autorità di vigilanza valutano la capacità di un istituto di mantenere una solida posizione patrimoniale e un livello di liquidità in grado di fronteggiare rischi di diversa natura. Risulta altresì fondamentale per il RAF (*Risk Appetite Framework*), che definisce la propensione dell'istituto a sostenere rischi in relazione agli obiettivi strategici. In tale contesto, la valutazione integrata dei rischi patrimoniali e di liquidità consente una visione complessiva e sinergica della solidità e della resilienza dell'istituto.

Nel caso delle banche di dimensioni minori, come l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, la Circolare della Banca d'Italia 285/2013 impone la trasmissione annuale del resoconto ICLAAP alla Banca d'Italia, entro specifiche scadenze temporali. Tale adempimento permette alle autorità di vigilanza di monitorare e verificare che la banca stia adottando correttamente le misure necessarie per una gestione dei rischi conforme agli standard europei. In questo contesto, il processo ICLAAP non solo garantisce la conformità alle normative, ma rappresenta anche un elemento essenziale per il buon funzionamento del sistema bancario.

L'ICAAP e l'ILAAP, pur trattando separatamente i rischi patrimoniali e di liquidità, sono due facce della stessa medaglia, in quanto la loro integrazione consente di ottenere una visione completa della solidità dell'istituto. Mentre l'ICAAP si concentra sulla determinazione dell'adeguatezza del capitale necessario per far fronte ai rischi patrimoniali, l'ILAAP valuta la capacità dell'istituto di mantenere livelli adeguati di liquidità per fronteggiare gli impegni finanziari, anche in situazioni di stress. Entrambi i processi si fondano sulla stessa logica: assicurare che l'istituto disponga di risorse sufficienti per sostenere i rischi nei vari scenari, sia nei periodi normali che in quelli stressati, quando la resilienza dell'istituto viene messa alla prova.

L'ICAAP, in particolare, si articola in un percorso che prende avvio con l'identificazione dei rischi rilevanti per l'istituto, tra cui quelli di credito, di mercato, operativi e altri rischi emergenti. Successivamente, si procede alla misurazione del capitale interno necessario per coprire questi rischi, utilizzando metodologie quantitative per i rischi misurabili e qualitative per quelli che non possono essere facilmente quantificati. È in questa fase che si definisce l'approccio per la valutazione del capitale necessario, che deve essere sufficiente a coprire sia i rischi attuali che quelli prospettici, tenendo conto anche di scenari di stress economico. L'adeguatezza patrimoniale viene infine confrontata con le risorse disponibili per determinare se l'istituto è in grado di affrontare i rischi senza compromettere la propria stabilità.

Parallelamente, l'ILAAP si concentra sull'adeguatezza della liquidità. La gestione della liquidità è un aspetto fondamentale per la banca, poiché garantisce la capacità di far fronte agli obblighi finanziari anche in situazioni di stress, in cui l'accesso ai mercati di finanziamento potrebbe risultare limitato o difficoltoso. Come nell'ICAAP, anche nell'ILAAP è necessario identificare i rischi di liquidità e valutare se le risorse disponibili siano sufficienti per coprire i fabbisogni in scenari normali e stressati. L'ILAAP implica la determinazione di una strategia di gestione della liquidità che consenta alla banca di affrontare disallineamenti nei flussi di cassa o situazioni di crisi senza compromettere la propria solvibilità.

La corretta integrazione dei due processi permette di ottenere una visione sinergica delle esigenze patrimoniali e di liquidità della banca, garantendo che essa non solo possa far fronte ai rischi immediati, ma sia anche adeguatamente preparata ad affrontare scenari futuri incerti. Il processo ICLAAP, quindi, rappresenta un ciclo continuo di identificazione, misurazione e valutazione dei rischi, con l'obiettivo di garantire che la banca disponga delle risorse necessarie per garantire la propria stabilità anche nelle condizioni più difficili. La fase finale di questo processo prevede un'analisi della solidità patrimoniale e della posizione di liquidità, che consente di prendere eventuali azioni correttive, qualora le risorse disponibili non siano adeguate a fronteggiare i rischi.

1.6 L'INTEGRAZIONE DEI RISCHI ESG NEL SETTORE BANCARIO

Negli ultimi anni, il rischio climatico ha assunto un ruolo sempre più rilevante nell'ambito della gestione dei rischi bancari, poiché può incidere negativamente tanto sulla redditività degli istituti di credito quanto sulla valutazione delle loro attività patrimoniali. Tale rischio è strettamente correlato, da un lato, all'intensificarsi degli eventi climatici estremi, che possono

influenzare la stabilità macroeconomica e la solvibilità degli attori del sistema finanziario, e dall'altro al rafforzamento del quadro normativo ambientale, per via dell'introduzione di regolamentazioni più stringenti in materia di emissioni di gas serra e di sostenibilità delle attività produttive. Questi cambiamenti possono determinare impatti significativi su interi settori economici, modificandone il valore e la capacità di generare reddito nel lungo periodo.

Nell'analisi della rischiosità climatica, generalmente, si opera una distinzione tra rischio fisico e rischio di transizione. Il rischio fisico si riferisce agli effetti diretti derivanti da eventi climatici estremi - come alluvioni, incendi, siccità e uragani - che possono compromettere le attività economiche e, di conseguenza, la capacità di rimborso dei debitori. Il rischio di transizione, invece, è connesso alle conseguenze economiche delle politiche ambientali e della graduale trasformazione del sistema produttivo verso modelli di sviluppo a basse emissioni di carbonio. In quest'ultimo caso, i soggetti maggiormente esposti alle restrizioni normative o alle innovazioni tecnologiche necessarie per la decarbonizzazione possono subire rilevanti perdite di valore, con effetti diretti sulla qualità del credito e sugli *asset* detenuti dagli intermediari finanziari.

Piuttosto che configurarsi come una nuova e autonoma categoria di rischio, il rischio climatico si presenta come un fattore trasversale, capace di amplificare l'esposizione delle banche ai rischi finanziari tradizionali.

Secondo quanto ravvisato dalle Linee Guida EBA/GL/2025/01¹⁹, i rischi ESG sono in grado di incidere sulla solidità patrimoniale delle istituzioni bancarie, influenzandola attraverso numerose categorie tradizionali di rischio. In primis, impattano sul rischio di credito incrementando la probabilità di insolvenza delle controparti maggiormente vulnerabili ai cambiamenti climatici e alle evoluzioni normative in ambito ambientale. Inoltre, influenzano il rischio di mercato determinando variazioni inattese nel valore degli strumenti finanziari, soprattutto di quelli legati a settori con un elevato impatto ambientale, come l'industria fossile e le attività altamente emissive. Non meno rilevante è il rischio reputazionale, dal momento che l'esposizione a investimenti non sostenibili o il mancato allineamento alle aspettative degli *stakeholders* in materia ESG possono compromettere la fiducia di investitori e clienti, con conseguenze negative sulla competitività e sulla stabilità dell'istituto bancario.

¹⁹ EBA. (2025). *Linee guida EBA/GL/2025/01*. European Banking Authority.

Dunque, la capacità dei rischi ESG di influenzare il profilo di rischio complessivo delle banche richiede un approccio gestionale integrato, che non solo permetta di individuare con precisione gli eventi scatenanti e quantificarne gli effetti, ma che garantisca anche una risposta tempestiva ed efficace per la loro mitigazione.

Alla luce di ciò, l'evoluzione del quadro regolamentare europeo induce a considerare la sostenibilità quale elemento strutturale della gestione dei rischi, indirizzando tanto le banche quanto le autorità di vigilanza verso l'integrazione del rischio climatico nei *framework* di gestione del rischio bancario. La necessità di garantire la solidità del sistema finanziario e di supportare al contempo una transizione ordinata verso un'economia sostenibile suggerisce, infatti, la necessità di adottare metodologie di valutazione particolarmente sofisticate, che includano *stress test* e modelli di scenario climatici in grado di consentire la quantificazione dell'impatto del cambiamento climatico sulla stabilità patrimoniale e sulla redditività delle banche, favorendo una gestione proattiva dei rischi climatici e un progressivo adattamento alle nuove sfide poste dalla finanza sostenibile. In tal senso, il concetto di doppia materialità introdotto dalla CSRD si rivela particolarmente rilevante, poiché impone di analizzare i rischi ESG sia sotto il profilo della loro incidenza sulla *performance* finanziaria della banca, sia rispetto alle implicazioni sociali e ambientali delle sue attività di *business*. Ne consegue che la gestione del rischio ESG non può più limitarsi a una mera conformità normativa, bensì deve diventare parte integrante della *governance* e dei processi decisionali delle banche.

Se da un lato è indiscutibile l'urgenza di incorporare i fattori ESG nei modelli di gestione del rischio bancario, è fondamentale evitare un approccio superficiale. Infatti, questa integrazione comporta una serie di sfide, di natura metodologica e operativa, non semplici da indirizzare, che dovrebbero essere affrontate con attenzione e rigore. La natura prospettica dei rischi ESG, caratterizzata da impatti che si manifestano lungo orizzonti temporali differenziati e con elevati livelli di incertezza, impone una revisione dei modelli tradizionali di valutazione del rischio. A differenza dei rischi finanziari tradizionali, per i quali è possibile consultare dati storici consolidati, i rischi ESG richiedono l'utilizzo di scenari previsionali avanzati e di metodologie innovative per una corretta quantificazione degli effetti potenziali. Le istituzioni finanziarie sono dunque chiamate a strutturare nuovi *framework* di gestione del rischio che integrino sia strumenti di analisi quantitativa che qualitativa, in grado di cogliere le interconnessioni tra fattori ambientali, sociali e di *governance* e le tradizionali categorie di

rischio finanziario.²⁰ L'approccio raccomandato dalle Linee Guida dell'EBA e dalla CSRD promuove una forte integrazione tra la gestione dei rischi ESG e la definizione della strategia aziendale, affinché tali elementi non vengano considerati in modo isolato, ma diventino piuttosto fattori determinanti delle scelte strategiche, influenzando direttamente la stabilità finanziaria e la competitività delle banche nel lungo periodo.

Secondo le linee guida dell'EBA sopra menzionate, elemento chiave per un'efficace gestione dei rischi ESG è la loro inclusione nella definizione della propensione al rischio (*risk appetite*) dell'istituto bancario. L'autorità europea sottolinea altresì l'importanza di incorporare i fattori ESG nei presidi di controllo interno e nel processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP), affinché la gestione del rischio rifletta coerentemente l'esposizione a tali fattori e la loro evoluzione prospettica. Ciò implica l'adozione di modelli di *stress testing* specifici per i rischi ESG, che consentano di valutare gli impatti potenziali di scenari climatici o sociali avversi sulla posizione patrimoniale e sulla liquidità delle banche. Parallelamente, la CSRD impone alle istituzioni finanziarie di sviluppare strumenti di analisi che permettano di individuare anche se sia possibile ravvisare opportunità ESG, incentivando l'adozione di strategie di investimento e di finanziamento sostenibili. Le banche sono quindi chiamate a coniugare la gestione dei rischi con un'attenta valutazione delle opportunità offerte dalla transizione ecologica e dall'adozione di modelli di *business* sostenibili, affinché l'approccio ESG si configuri non solo come un fattore di mitigazione dei rischi, ma anche come un motore di crescita e innovazione.

Un altro aspetto riguarda l'adozione di sistemi di monitoraggio avanzati, che consentano di misurare costantemente l'esposizione ai rischi ESG e di intervenire tempestivamente in caso di variazioni significative. Le Linee Guida dell'EBA raccomandano l'implementazione di strumenti analitici sofisticati, basati su metriche e indicatori di rischio sia retrospettivi che prospettici, con l'obiettivo di anticipare le possibili evoluzioni dei fattori ESG e di garantire un allineamento continuo tra strategie di mitigazione e requisiti normativi. L'obbligo di rendicontazione introdotto dalla CSRD rafforza ulteriormente tale esigenza, imponendo alle banche di sviluppare una *disclosure* chiara e dettagliata sugli impatti ESG e sulla loro gestione nell'ambito della strategia aziendale. Un'informativa trasparente e basata su dati robusti

²⁰ AIFIRM. (2025). Capitolo 4: L'integrazione dei rischi ESG. In *2025 Position Paper n. 46 – L'evoluzione del framework IFRS 9*. Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers.

consente non solo di migliorare la capacità di gestione del rischio, ma anche di rafforzare la fiducia degli *stakeholders* e di agevolare l'accesso a fonti di finanziamento sostenibile.

Le banche sono altresì chiamate a elaborare piani di gestione dei rischi ambientali che assicurino la coerenza tra il modello di *business* dell'istituzione e la necessità di una transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. La definizione di tali piani richiede un'attenta analisi del contesto in cui operano le istituzioni finanziarie, la valutazione dei principali fattori di rischio e la definizione di strategie di mitigazione coerenti con gli obiettivi fissati dagli Accordi di Parigi²¹ e dalle normative europee. In questo senso, l'integrazione dei criteri ESG nei processi di *risk management* non rappresenta soltanto un obbligo normativo, ma si configura anche come un'opportunità per rafforzare la resilienza del sistema finanziario e favorire la creazione di valore nel lungo termine.

L'inclusione dei rischi ESG nei modelli di gestione del rischio bancario richiede, infine, una *governance* solida e strutturata, con una chiara attribuzione delle responsabilità e un efficace sistema di escalation. Le istituzioni finanziarie sono chiamate ad individuare e a sviluppare, con il supporto della funzione *compliance*, competenze specifiche in materia ESG, affinché i loro organi di *governance* possano supervisionare le strategie adottate e garantire che esse risultino allineate agli obiettivi normativi e di sostenibilità. Il coinvolgimento attivo delle controparti assume un ruolo determinante, poiché le banche devono verificare che i propri clienti e partner rispettino standard di sostenibilità coerenti con quelli richiesti dalla regolamentazione europea. Sebbene l'implementazione di queste strategie rappresenti una sfida complessa, essa offre al contempo l'opportunità di rafforzare la competitività, migliorare la gestione del rischio e contribuire alla creazione di un sistema finanziario più sostenibile e resiliente.

1.7 IL PROCESSO DI COMPLIANCE ALLA CSRD E AGLI STANDARD ESRS

L'adozione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* rappresenta un passo fondamentale nel processo di armonizzazione della rendicontazione di sostenibilità a livello europeo. La crescente attenzione verso le tematiche ambientali, sociali e di *governance* (ESG) ha reso evidente la necessità di un quadro normativo più chiaro e strutturato, capace di superare

²¹ United Nations. (2015). *Paris Agreement*. United Nations *Framework Convention on Climate Change*.

le criticità della precedente *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD)²², introdotta nel 2014. La NFRD aveva imposto obblighi di trasparenza per le imprese di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti, richiedendo la pubblicazione di informazioni non finanziarie legate alla sostenibilità. Tuttavia, la mancanza di standard comuni e l'assenza di requisiti dettagliati sulle metodologie di rendicontazione hanno generato risultati frammentati e difficilmente comparabili tra aziende di settori e Paesi diversi. Ciò ha limitato l'efficacia della direttiva, rendendo difficile per investitori, istituzioni e *stakeholders* valutare in modo oggettivo l'impegno delle imprese nella gestione dei rischi e delle opportunità ESG.

La CSRD, adottata nel novembre 2022 con la Direttiva (UE) 2022/2464²³, nasce proprio con l'obiettivo di uniformare la rendicontazione di sostenibilità, imponendo criteri più stringenti e standardizzati per la divulgazione delle informazioni ESG. Attraverso l'introduzione degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), sviluppati dall'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), la direttiva mira a garantire una maggiore trasparenza e comparabilità tra le imprese, ponendo le basi per un sistema di rendicontazione armonizzato a livello europeo. Questa evoluzione normativa non solo risponde alla crescente pressione degli investitori per una *disclosure* più dettagliata e affidabile, ma si inserisce anche nel più ampio quadro del *Green Deal* europeo e della *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), che mirano a reindirizzare i flussi finanziari verso attività sostenibili e a rafforzare il ruolo della finanza responsabile nel processo di transizione ecologica.

L'applicazione della CSRD segue un approccio progressivo, strutturato in più fasi, per consentire alle imprese di adattarsi gradualmente ai nuovi obblighi e di implementare i processi necessari per una rendicontazione efficace. A partire dal 1° gennaio 2024, l'obbligo di conformità è entrato in vigore per le imprese già soggette alla NFRD, ovvero gli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti, che hanno dovuto pubblicare la loro prima rendicontazione secondo la CSRD nel 2025. Se non fosse stato approvato lo slittamento di due anni dell'inizio dell'obbligo di rendicontazione imposto dalla CSRD, noto come "*Stop the clock*"²⁴, dal 1° gennaio 2025 la normativa si sarebbe dovuta estendere a tutte le grandi imprese che soddisfano almeno due dei seguenti criteri: più di 250 dipendenti, un fatturato superiore a 40 milioni di euro o un totale di attivi superiore a 20 milioni di euro. Per queste aziende, la

²² Unione Europea. (2014). NFRD – Direttiva 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni non finanziarie.

²³ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2022). Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 322, 15–80.

²⁴ Per maggiori dettagli a riguardo si rinvia al *paragrafo 1.10- Proposta europea "omnibus" di aggiornamento alla CSRD*.

pubblicazione della prima rendicontazione conforme alla CSRD sarebbe stata richiesta nel 2026. A partire dal 1° gennaio 2026, gli obblighi si sarebbero estesi anche alle piccole e medie imprese quotate (PMI) nei mercati regolamentati dell'UE, sebbene queste avrebbero potuto esercitare la possibilità di *opt-out* fino al 2028 per ottenere più tempo per adattarsi alle nuove regole. Infine, dal 1° gennaio 2028, la CSRD avrebbe dovuto coinvolgere anche le imprese non europee con un fatturato superiore a 150 milioni di euro all'interno dell'Unione Europea e con almeno una filiale o succursale significativa nel territorio comunitario.

Questa progressione graduale consente di evitare *shock* normativi e permette agli attori economici di sviluppare le competenze, le infrastrutture e i processi necessari per la raccolta e la gestione dei dati ESG. L'impatto della CSRD è particolarmente rilevante nel settore bancario, dove l'integrazione della sostenibilità nei modelli di *business* e nei processi di gestione del rischio diventa sempre più cruciale. Le banche sono chiamate a conformarsi ai nuovi requisiti non solo per garantire la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni fornite agli investitori, ma anche per incorporare criteri ESG nelle strategie di credito, investimento e gestione dei portafogli finanziari.

Uno degli aspetti più innovativi della CSRD è l'adozione del principio della doppia materialità, che obbliga le imprese – incluse le istituzioni finanziarie – ad analizzare i fattori ESG da una duplice prospettiva: da un lato, valutando come le questioni ambientali, sociali e di *governance* influenzano la loro *performance* finanziaria (analisi di materialità finanziaria); dall'altro, considerando l'impatto che le proprie attività esercitano sull'ambiente e sulla società (analisi di materialità di impatto). Questo approccio richiede alle banche di potenziare la raccolta e l'analisi dei dati ESG, integrando strumenti avanzati di *data analytics* e sviluppando modelli di *governance* della sostenibilità più solidi ed efficienti.

Sebbene la conformità alla CSRD presenti numerose sfide, tra cui la complessità dell'armonizzazione normativa tra i diversi Stati membri, il contrasto al fenomeno dell'*ESG-washing*²⁵ e la necessità di formazione specialistica per il personale, essa costituisce anche un'opportunità strategica. Le banche e le istituzioni finanziarie che sapranno adattarsi in modo efficace potranno rafforzare la propria posizione nel mercato della finanza sostenibile, migliorare la fiducia degli investitori e contribuire in modo concreto al raggiungimento degli obiettivi dell'*European Green Deal*. L'obiettivo è garantire la comparabilità, la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni non finanziarie, limitando il rischio di comunicazioni

25 Lagasio, V. (2024). ESG-washing detection in corporate sustainability reports. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103742.

fuorvianti o parziali delle *performance* ambientali, sociali e di *governance*, che potrebbero generare una percezione distorta del reale impegno in materia di sostenibilità.

In definitiva, l'introduzione della CSRD non deve essere interpretata come un mero adempimento burocratico, ma come un elemento chiave della trasformazione del settore finanziario verso un modello di *business* più responsabile e orientato alla creazione di valore sostenibile nel lungo termine. L'uniformità e la standardizzazione dei requisiti di rendicontazione introdotti dalla direttiva non solo aumentano la trasparenza, ma consentono agli istituti di credito di posizionarsi come attori proattivi nella transizione verso un'economia più equa, resiliente e rispettosa dei principi ESG.

1.8 LA DOPPIA MATERIALITÀ: UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ

Il concetto di doppia materialità rappresenta un principio cardine introdotto dalla CSRD²⁶ e costituisce un'evoluzione significativa nel quadro della rendicontazione di sostenibilità. Questo approccio innovativo introduce una duplice prospettiva attraverso cui i soggetti che redigono la rendicontazione di sostenibilità sono chiamati ad analizzare e valutare la rilevanza di impatti, rischi e opportunità legati alle tematiche ambientali, sociali e di *governance* pertinenti al proprio modello di *business*.

L'analisi di doppia materialità prevede due processi complementari: l'analisi di materialità di impatto e l'analisi di materialità finanziaria.²⁷

L'analisi di materialità di impatto, adottando una logica *inside-out*, si focalizza sugli impatti positivi e negativi che le attività aziendali generano nel contesto ambientale e sociale in cui l'ente opera. Questo approccio sottolinea la responsabilità nei confronti degli *stakeholders*, evidenziando come le decisioni strategiche possano produrre effetti sia positivi che negativi sul sistema socio-ambientale.

Al contrario, l'analisi di materialità finanziaria segue una prospettiva *outside-in*, esaminando in che modo fattori esogeni di natura ambientale, sociale e di *governance* possano influenzare

²⁶ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322, 15–80.

²⁷ Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. (2024). *IRS n. 03 – Marzo 2024: Dall'analisi di materialità alla doppia rilevanza: una guida applicativa*.

le *performance* finanziarie dell'ente e la sua capacità di generare valore nel tempo. In quest'ottica, l'analisi si concentra sugli effetti attuali e attesi che il contesto esterno esercita sulle *performance* finanziarie attraverso fattori di rischio e di opportunità.

L'approccio proposto dalla CSRD enfatizza la necessità di integrare queste due dimensioni in un unico processo di analisi, riconoscendo che le interconnessioni tra fattori *inside-out* e *outside-in* sono fondamentali per una corretta gestione della sostenibilità aziendale. I soggetti che redigono la rendicontazione di sostenibilità sono dunque chiamati non solo a valutare l'impatto del contesto esterno sulla propria operatività, ma anche a rendicontare in modo trasparente le modalità attraverso cui le loro strategie e operazioni contribuiscono a ridefinire il quadro socioeconomico e ambientale in cui operano. Questo paradigma si inserisce in un più ampio percorso normativo volto a rafforzare la trasparenza e la responsabilità aziendale, rispondendo alle crescenti pressioni da parte delle istituzioni e degli investitori per una rendicontazione più dettagliata e rigorosa in materia di sostenibilità.

1.9 GLI EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS) E LA LINEA GUIDA IG1 DELL'EFRAG

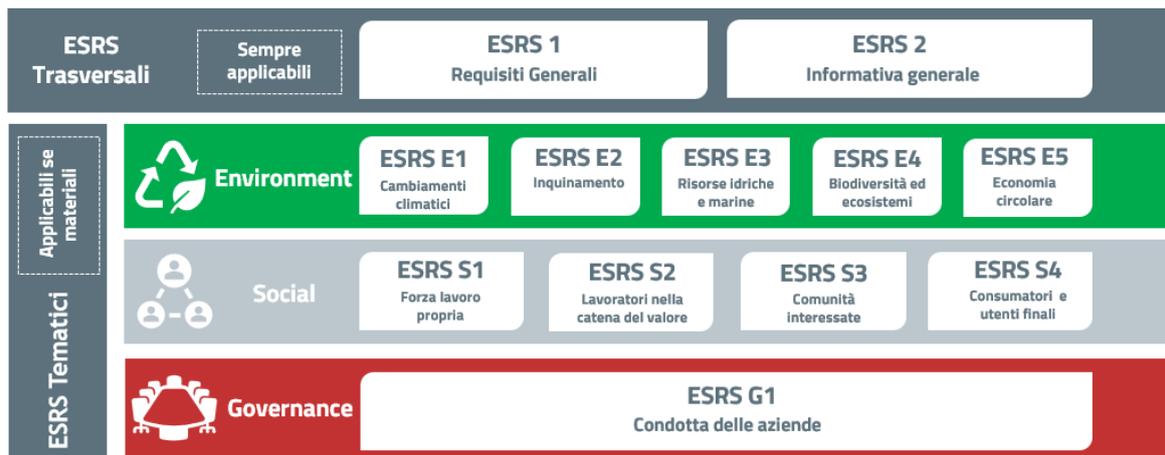
Il quadro normativo della rendicontazione di sostenibilità delineato dalla CSRD²⁸ è stato significativamente riformato attraverso l'adozione degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) dell'EFRAG, che sostituiscono i precedenti standard del *Global Reporting Initiative* (GRI). Gli ESRS, sviluppati dall'Unione Europea, hanno l'obiettivo di standardizzare e armonizzare la comunicazione delle informazioni di sostenibilità, garantendo maggiore trasparenza, comparabilità e completezza nella rendicontazione.

Nell'ambito del processo di doppia materialità, gli ESRS²⁹ che disciplinano gli obblighi informativi si suddividono in due principali categorie: ESRS trasversali e ESRS tematici. Questa architettura è stata concepita per garantire una rendicontazione coerente e completa delle *performance* di sostenibilità delle aziende, offrendo un quadro normativo chiaro che integra sia le informazioni generali che quelle specifiche per ogni area tematica di sostenibilità.

²⁸ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322, 15–80.

²⁹ Commissione Europea. (2023). Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli standard di rendicontazione sulla sostenibilità [Regolamento ESRS]. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322, 1–284.

Figura 6 - Struttura dei principi ESRS



Gli ESRS trasversali sono gli standard che stabiliscono le linee guida generali per la rendicontazione della sostenibilità e si applicano in modo uniforme a tutti i soggetti che redigono la rendicontazione di sostenibilità, indipendentemente dal settore o dal tipo di attività svolta.

In particolare, l'ESRS 1 – *Prescrizioni Generali* fornisce le linee guida per l'identificazione dei temi materiali rilevanti attraverso il principio della doppia rilevanza, sottolineando l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholders* interni ed esterni al fine di rafforzare la robustezza delle valutazioni. Inoltre, tale standard impone alle imprese di motivare eventuali esclusioni di temi che non vengono considerati materiali.

L'ESRS 2 – *Informazioni Generali*, invece, introduce specifici obblighi di informazione, articolati in diverse sezioni chiave. La sezione sulla *Governance* (GOV) prevede obblighi informativi riguardo alla composizione, ai ruoli, alle responsabilità e alle competenze in tema di sostenibilità degli organi di amministrazione, direzione e controllo. Rende necessario: descrivere come questi organi vengano informati e affrontino le questioni di sostenibilità nel periodo di riferimento, illustrare in che modo le *performance* sostenibili siano integrate nei sistemi di incentivazione aziendale, e fornire dettagli in merito ai sistemi interni di controllo e gestione del rischio relativi al processo di rendicontazione della sostenibilità. La sezione sulla Strategia (SBM) impone obblighi informativi relativi agli aspetti della strategia aziendale che riguardano le questioni di sostenibilità o che ne sono influenzate. L'impresa è tenuta a comunicare gli elementi strategici che riguardano la sostenibilità, il modello aziendale e la catena del valore. Deve inoltre illustrare come gli interessi e le opinioni dei portatori di interessi vengano presi in considerazione nella definizione della strategia e nel modello aziendale. È richiesta una descrizione degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti

derivanti dalla valutazione di doppia materialità, specificando come questi elementi influenzano la strategia e il modello aziendale. La sezione IRO richiede di descrivere il processo utilizzato per individuare gli impatti, i rischi e le opportunità e per valutare quali di questi sono materiali, nonché fornire una comprensione delle politiche, azioni e obiettivi definiti dall'impresa per prevenire, attenuare e correggere gli impatti effettivi e potenziali, affrontare i rischi e perseguire le opportunità.

Gli ESRS tematici, invece, sono progettati per offrire un'analisi più approfondita e dettagliata delle singole aree ESG – informazioni ambientali, informazioni sociali, informazioni di *governance* - consentendo alle imprese di fornire informazioni più precise e specializzate sui loro impatti e sulle loro *performance* in determinati ambiti. Ciascun ESRS tematico è articolato in sotto-temi, e in alcuni casi anche in sotto-sottotemi.

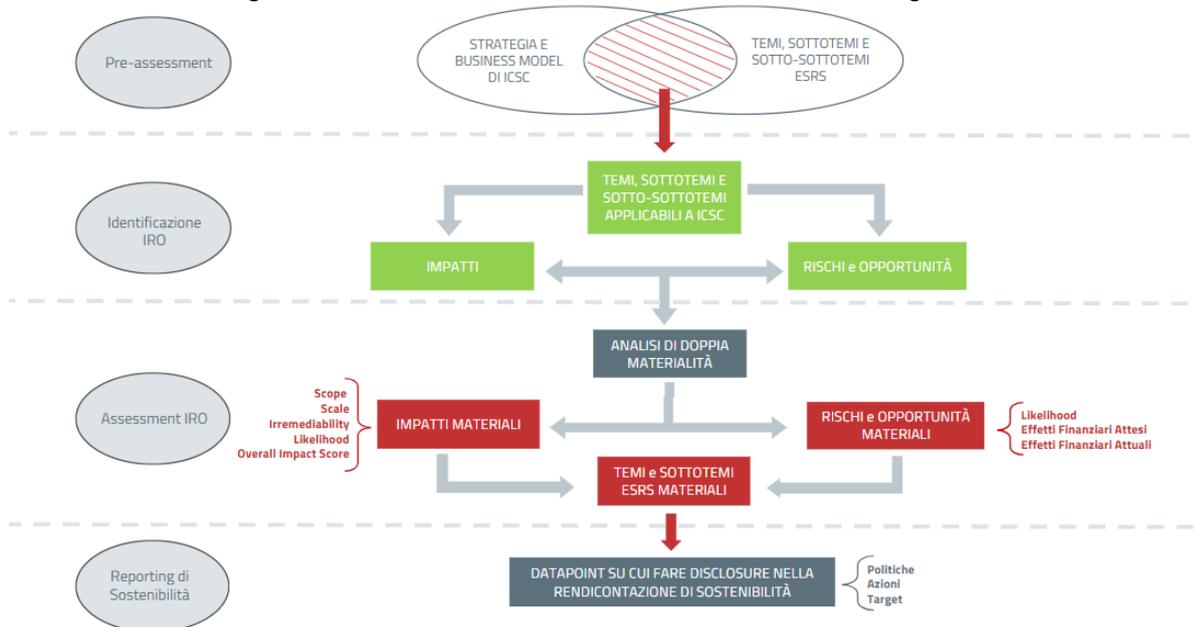
Pur fornendo un quadro normativo dettagliato, gli ESRS non impongono una metodologia rigida per la conduzione dell'analisi di doppia materialità, lasciando alle imprese un margine di flessibilità nell'adattamento delle proprie valutazioni ai requisiti normativi. Tuttavia, per agevolare l'implementazione delle disposizioni, l'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) ha pubblicato l'*Implementation Guidance for the Materiality Assessment* (IG1)³⁰, un documento tecnico volto a supportare le aziende nella definizione di un processo strutturato per la valutazione della materialità. Nei seguenti capitoli verrà descritto come, in conformità alle disposizioni stabilite dagli ESRS trasversali 1 e 2, e seguendo le linee guida fornite dall'EFRAG IG1, l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale abbia strutturato il proprio processo di valutazione della materialità in quattro fasi principali.

La prima fase consiste nella comprensione del contesto, realizzata attraverso l'analisi del quadro normativo e delle principali tendenze socioeconomiche di settore. Confrontando strategia e *business-model* con la lista dei temi, sottotemi e sotto-sottotemi di sostenibilità del Regolamento ESRS, viene condotto un *pre-assessment* finalizzato alla preliminare individuazione dei temi, sottotemi e sottotemi ESRS rilevanti applicabili. La seconda fase riguarda l'identificazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità, sia attuali che potenziali, legati ai temi di sostenibilità identificati nel *pre-assessment*. Successivamente, nella terza fase, viene effettuata la valutazione del livello di rilevanza (materialità) degli impatti, opportunità e rischi individuati. Infine, nella quarta fase, viene sviluppato il *reporting*, ovvero la comunicazione trasparente delle informazioni raccolte, nel rispetto dei principi di

³⁰ EFRAG. (2023). *Implementation guidance on ESRS datapoints*. European Financial Reporting Advisory Group.

comparabilità, affidabilità e completezza. Vengono rendicontati i *datapoint* del Regolamento ESRS relativi alle questioni di sostenibilità ESRS risultate materiali.

Figura 7: Processo di rendicontazione di sostenibilità delineato dagli ESRS



Attraverso questa metodologia, ICSC intende non solo conformarsi alle prescrizioni normative europee, ma anche rafforzare il proprio impegno verso una rendicontazione della sostenibilità che sia realmente rappresentativa degli impatti, delle opportunità e dei rischi connessi alle proprie attività. L’obiettivo è quello di favorire un processo decisionale più informato e consapevole, in grado di integrare efficacemente i principi di finanza sostenibile nella gestione aziendale e di rispondere in maniera proattiva alle sfide poste dalla transizione verso un modello economico più equo e resiliente.

1.10 PROPOSTA EUROPEA “OMNIBUS” DI AGGIORNAMENTO ALLA CSRD

Il 26 febbraio 2025, la Commissione Europea ha presentato la proposta legislativa denominata *Omnibus Simplification Package*³¹, finalizzata alla modifica dei requisiti normativi previsti dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e dalla *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD). La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) disciplina gli obblighi di rendicontazione delle informazioni di sostenibilità, assicurando trasparenza su questioni ambientali, sociali e di governance. La *Corporate Sustainability Due*

³¹ Commissione Europea. (2025, febbraio 26). Proposta legislativa denominata "Omnibus Simplification Package".

Diligence Directive (CSDDD), invece, si concentra sulla gestione degli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente, imponendo obblighi di identificazione, prevenzione, mitigazione e rimedio che si estendono lungo l'intera catena del valore, includendo non solo le attività operative dirette, ma anche quelle riconducibili a fornitori, subappaltatori e partner commerciali, sia a monte che a valle.

Nonostante l'iniziativa di aggiornamento normativo a livello europeo, in Italia continua a trovare applicazione il D. Lgs. 125/2024³², che recepisce la CSRD e definisce gli obblighi di rendicontazione di sostenibilità. Le modifiche proposte dovranno infatti seguire il complesso iter legislativo europeo, e soltanto in caso di approvazione potranno essere recepite nell'ordinamento nazionale attraverso apposita normativa di implementazione. Fino a quel momento, le imprese e gli istituti bancari già soggetti alla normativa vigente devono attenersi alle disposizioni attuali, dal momento che la proposta non ha ancora prodotto effetti concreti.

La revisione della normativa, secondo quanto previsto dall'*Omnibus Simplification Package*, comporterebbe una significativa riduzione del numero di imprese tenute alla rendicontazione di sostenibilità, con un'esclusione stimata di circa l'80% degli operatori precedentemente coinvolti, e uno slittamento temporale dell'applicazione degli obblighi di rendicontazione. Parallelamente, si prevede una semplificazione dei dati richiesti, pur mantenendo invariato il principio della doppia materialità. Tra le modifiche più rilevanti, la normativa riformata si applicherebbe esclusivamente alle imprese con più di 1.000 dipendenti e con specifici requisiti patrimoniali e di fatturato. Inoltre, verrebbe eliminata la previsione di standard settoriali e introdotto un sistema di rendicontazione volontaria basato sul VSME, destinato alle imprese escluse dall'ambito di applicazione della CSRD. La proposta prevede altresì una revisione degli *European Sustainability Reporting Standards*, con l'obiettivo di razionalizzare il numero di *datapoint* richiesti, migliorare l'armonizzazione con altri *framework* normativi e semplificare i processi di *reporting*. Un'ulteriore modifica riguarda l'abrogazione del passaggio futuro dalla "*Limited Assurance*" alla "*Reasonable Assurance*", riducendo così l'onere del controllo sulle informazioni di sostenibilità da parte dei revisori.

Tra le varie modifiche proposte contenute nell'*Omnibus Simplification Package*, al momento è stata approvata, unicamente la misura nota come "*stop the clock*", che prevede lo slittamento dell'entrata in vigore dell'obbligo di due anni. La proposta ha ricevuto il voto favorevole del

³² Decreto Legislativo 125/2024. (2024). *Attuazione della direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione di sostenibilità*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Parlamento Europeo ed è stata successivamente approvata dal Consiglio dell'Unione Europea. Gli Stati Membri avranno tempo fino al 31 dicembre 2025 per recepire questa decisione nelle rispettive normative nazionali. In Italia, l'adeguamento avverrà tramite la modifica del D. Lgs. 125/2024.

L'eventuale approvazione delle altre modifiche contenute nell'*Omnibus Simplification Package* avrebbe implicazioni rilevanti per le imprese che hanno già investito risorse considerevoli per conformarsi alla normativa vigente. Da un lato, la riduzione degli obblighi informativi alleggerirebbe i costi amministrativi e operativi, ma dall'altro determinerebbe una perdita di valore per gli investimenti già effettuati per adeguarsi alla CSRD, con un impatto particolarmente significativo sulle imprese di minori dimensioni. Tale prospettiva ha sollevato un ampio dibattito, alimentando il malcontento di numerosi operatori economici che si troverebbero a dover fronteggiare l'incertezza normativa e il rischio di una revisione delle strategie di *compliance* aziendale.

Nonostante la possibile esclusione di un numero significativo di imprese dagli obblighi previsti dalla CSRD, è prevedibile che molte di esse continueranno a pubblicare volontariamente *report* di sostenibilità. La rendicontazione ESG è infatti divenuta un elemento distintivo nella competizione tra imprese e un fattore determinante per il consolidamento della reputazione aziendale. La crescente attenzione degli *stakeholders* verso la trasparenza in materia di sostenibilità rappresenta un incentivo per le imprese a mantenere tali pratiche, indipendentemente dalla presenza di un obbligo normativo.

L'evoluzione del quadro normativo evidenzia il ruolo strategico della funzione *compliance* nel monitoraggio delle modifiche legislative e nell'adeguamento tempestivo dei processi aziendali. La capacità di anticipare e gestire i cambiamenti regolamentari si configura come un elemento cruciale per la tutela della competitività delle imprese in un contesto in continua trasformazione, in cui la conformità agli standard ESG costituisce un vantaggio competitivo di crescente rilevanza.

CAPITOLO 2: L'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE E LE NUOVE SFIDE DELLA SOSTENIBILITÀ

2.1 EVOLUZIONE STORICA DELL'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE

L'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale è una banca che detiene il mandato istituzionale di promuovere lo sviluppo dei settori dello Sport e della Cultura, favorendo la crescita del Paese secondo principi di sostenibilità, responsabilità sociale ed equità intergenerazionale.

La sua istituzione risale al 24 dicembre 1957, con la promulgazione della Legge n. 1295, che ne sancì la nascita come Istituto per il Credito Sportivo e dispose contestualmente la creazione di un “Fondo speciale per la concessione di contributi in conto interessi”, finanziato attraverso i proventi derivanti dal Totocalcio. L'operatività dell'ente prese avvio nel 1959 con l'erogazione del primo mutuo destinato alla realizzazione di una piscina nel comune di Angri, in provincia di Salerno.

Nel corso dei decenni successivi, l'ICS ha progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione. Un momento significativo di questa evoluzione si verificò nel 1983, con l'approvazione della Legge n. 50, che estese l'accesso al credito anche a soggetti privati, tra cui federazioni, società e associazioni sportive, enti morali e organismi di promozione dello sport. Contestualmente, furono stanziati dieci miliardi di lire per l'eliminazione delle barriere architettoniche nelle strutture sportive esistenti, segnando un importante passo avanti verso una maggiore inclusività.

All'inizio degli anni '90, l'Istituto avviò un percorso di rafforzamento della propria capacità di finanziamento. In particolare, la sottoscrizione di una convenzione pluriennale consentì di destinare venticinque miliardi di lire, distribuiti su un arco temporale di cinque anni, per la realizzazione e l'ammodernamento di impianti sportivi presso parrocchie e istituti religiosi. Parallelamente, vennero istituiti sportelli informativi presso i comitati provinciali del CONI, e si intensificarono le collaborazioni con le federazioni affiliate, incrementando la capillarità dell'intervento dell'ICS sul territorio nazionale.

Tuttavia, nei primi anni Duemila, la crisi del Totocalcio—fino a quel momento principale fonte di finanziamento del comparto sportivo italiano—determinò una contrazione delle risorse a disposizione dell'Istituto. Per rispondere a questa sfida, il Decreto del Presidente della

Repubblica n. 453 del 2000³³ introdusse la possibilità di accesso al credito per qualsiasi soggetto pubblico o privato che perseguiva finalità di carattere sportivo, ampliando così il bacino dei beneficiari.

L'assetto istituzionale dell'Istituto subì ulteriori trasformazioni nel corso degli anni successivi. Il 17 giugno 2011, l'ente venne sottoposto a un periodo di commissariamento governativo, protrattosi fino al 31 dicembre dello stesso anno, in seguito a tre decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, che definirono la nomina e le successive proroghe degli organi straordinari incaricati della gestione dell'Istituto. Successivamente, con Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 28 dicembre 2011, la Banca d'Italia propose l'avvio di un'amministrazione straordinaria, ai sensi dell'art. 70, comma 1, lettera a) del Testo Unico Bancario, motivata dall'assenza degli organi sociali e della figura del Direttore Generale. Tale fase si concluse nel 2014 con l'approvazione di un nuovo Statuto, mentre la procedura di amministrazione straordinaria si chiuse ufficialmente il 28 febbraio 2018, con il ripristino degli organi statutari a partire dal 1° marzo dello stesso anno.

A partire dal 2020, l'Istituto ha intrapreso un ambizioso percorso di evoluzione strategica, delineato nel Piano Industriale 2020-2023. L'obiettivo principale di tale trasformazione consisteva nel consolidamento dell'ICS come Banca Sociale per lo Sviluppo Sostenibile attraverso lo Sport e la Cultura. A supporto di questa visione, vennero istituiti il Comitato Endoconsiliare per la Responsabilità Sociale e la Sostenibilità e il primo Piano di Sviluppo Sostenibile, strumenti fondamentali per l'integrazione dei principi ESG e per l'implementazione di politiche di impatto sociale nei processi operativi dell'ente. Nel 2021, l'Istituto ottenne il Collare d'Oro al Merito Sportivo, massima onorificenza del settore, a riconoscimento del suo ruolo cruciale nello sviluppo dell'infrastruttura sportiva nazionale.

L'anno 2022 segnò un ulteriore rafforzamento dell'identità etica di ICS, con l'aggiornamento del Codice Etico³⁴—originariamente introdotto nel 2008—che venne allineato ai principi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile³⁵ e ai nuovi articoli 9 e 41 della Costituzione Italiana. Nello stesso anno, l'Istituto emise il suo primo *Social bond*, per un valore complessivo di 300 milioni di euro, con l'intento di potenziare il sostegno ai settori di riferimento.

³³ Presidenza della Repubblica Italiana. (2000). *Decreto del Presidente della Repubblica 20 ottobre 2000, n. 453: Regolamento per il riordino dell'Istituto per il Credito Sportivo, a norma dell'articolo 157 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale, n. 85, 11 aprile 2001.

³⁴ Istituto per il Credito Sportivo. (2022). *Codice Etico* [Documento].

³⁵ Nazioni Unite. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [Agenda ONU A/RES/70/1]

Il 2023 ha rappresentato la conclusione del ciclo di Pianificazione Strategica avviato nel 2020. Nel corso del triennio, l'Istituto ha registrato una crescita significativa sia in termini di masse creditizie sia nella diversificazione del proprio modello di *business*, ampliando il segmento culturale e introducendo l'offerta *factoring*. Parallelamente, si è assistito ad un miglioramento della qualità del credito e a un potenziamento delle fonti di raccolta. Questo processo di sviluppo è stato accompagnato da un rafforzamento delle risorse umane, sia dal punto di vista numerico, con un incremento del personale, sia qualitativo, con il potenziamento delle competenze e un'attenzione alla diversificazione di genere. A testimonianza della crescente attenzione verso l'impatto sociale delle proprie attività, l'Istituto ha implementato Delta³⁶, una piattaforma innovativa per la misurazione e il monitoraggio degli effetti delle proprie azioni sulla collettività.

Una delle trasformazioni più rilevanti è avvenuta con la Legge di Bilancio 2023, che ha disposto la conversione dell'ICS in una Società per Azioni di diritto singolare, assumendo la denominazione "Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A.". Il processo di trasformazione, avviato con l'emanazione dei decreti attuativi il 16 maggio 2024, si è concluso formalmente il 1° luglio 2024, con l'iscrizione della nuova entità giuridica presso il Registro delle Imprese della Camera di Commercio di Roma.

Con l'adozione del nuovo statuto³⁷, sono state introdotte significative modifiche nell'assetto di *governance* dell'Istituto. Tra le principali innovazioni si evidenziano: l'istituzione di un'Assemblea dei Soci, con il compito di nominare il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale; l'introduzione della figura dell'Amministratore Delegato, con possibilità di assunzione della qualifica di Direttore Generale; la riorganizzazione della gestione dei Fondi Speciali, attraverso la sostituzione del Comitato di Gestione con due nuovi Comitati dedicati rispettivamente allo Sport e alla Cultura.

Il 22 novembre 2024, l'Assemblea dei Soci ha proceduto alla designazione degli organi sociali in conformità al nuovo assetto, mentre il 6 dicembre 2024 è stato nominato l'Amministratore Delegato. Parallelamente, è stato avviato il nuovo ciclo di Pianificazione Strategica, con l'obiettivo di rafforzare il ruolo della banca quale motore di sviluppo sostenibile, promuovendo impatti positivi e duraturi per la collettività.

³⁶ Istituto per il Credito Sportivo. (2024). *Quaderno n. 1 – Un anno di DELTA*.

³⁷ Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A. (n.d.). *Statuto dell'ICSC S.p.A.*

2.2 VISIONE STRATEGICA: LO SPORT E LA CULTURA COME MOTORI DI SVILUPPO E INCLUSIONE

Lo Sport e la Cultura costituiscono elementi fondanti del tessuto sociale e rappresentano strumenti imprescindibili per la coesione, l'integrazione e la crescita individuale e collettiva. Il loro valore è riconosciuto dalla Costituzione italiana, che li colloca tra i settori di interesse primario per la Repubblica. Tale riconoscimento è stato ulteriormente rafforzato il 20 settembre 2023, quando la Camera dei Deputati ha approvato all'unanimità una modifica dell'articolo 33, introducendo il principio secondo cui "*La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme*".³⁸

Partendo da questa consapevolezza, l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale si pone l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di promotore dello sviluppo sostenibile e inclusivo attraverso il finanziamento di infrastrutture e progetti in questi ambiti. La crescente complessità delle sfide sociali ed economiche richiede un approccio lungimirante, capace di guidare il processo di trasformazione del settore e di favorire la creazione di valore nel lungo periodo. L'Istituto intende quindi superare le barriere che ancora ostacolano la modernizzazione del patrimonio sportivo e culturale, promuovendo un modello di investimento basato su principi di sostenibilità ambientale, inclusione sociale e innovazione tecnologica.

Negli ultimi anni, lo Sport e la Cultura sono stati attraversati da profonde trasformazioni, che hanno ridefinito il modo in cui vengono concepiti gli spazi destinati alle attività sportive e culturali. L'architettura e la gestione di queste infrastrutture sono divenute un vero e proprio laboratorio di innovazione, orientato alla realizzazione di progetti ad alto impatto sociale. L'approccio tradizionale alla progettazione viene progressivamente superato in favore di un modello che integra le logiche di sostenibilità finanziaria ed economica con quelle di impatto sociale e ambientale.

Alla luce di questi mutamenti, l'Istituto intende ridefinire le modalità con cui vengono strutturate le operazioni di investimento, adottando un approccio capace di coniugare sostenibilità e redditività. L'obiettivo è favorire la creazione di *asset class* innovative, che si distinguano per il livello tecnologico avanzato, per l'attenzione ai principi della progettazione

³⁸ Parlamento Italiano. (2023, settembre 20). Modifica dell'articolo 33 della Costituzione Italiana. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

eco-sostenibile e per la capacità di attrarre investitori privati, sia a livello nazionale che internazionale. Il rafforzamento della cooperazione tra settore pubblico e privato assume in questo contesto un ruolo determinante, poiché consente di ampliare le opportunità di finanziamento e di favorire la realizzazione di progetti con ricadute economiche e sociali significative.

L'Istituto si pone dunque l'obiettivo di dare continuità al proprio Piano di Sviluppo Sostenibile, avviando una trasformazione che coinvolga non solo le modalità operative, ma anche la cultura organizzativa e la percezione del proprio ruolo all'interno del sistema finanziario. Il passaggio da semplice erogatore di finanziamenti a partner strategico per la crescita sostenibile del Paese rappresenta il fulcro di questa evoluzione. ICSC intende infatti posizionarsi come un intermediario in grado di supportare sia le amministrazioni pubbliche che gli attori privati nella realizzazione di progetti in grado di generare impatti positivi e duraturi per il territorio e per la collettività.

2.3 MISSIONE E OBIETTIVI STRATEGICI

L'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale è investito di una missione pubblica che lo vede impegnato nella promozione dello sviluppo economico, sociale e ambientale attraverso il sostegno finanziario alle infrastrutture e alle iniziative nei settori dello Sport e della Cultura. Nel corso degli anni, ha sviluppato un sistema di finanziamento integrato, finalizzato a supportare Enti pubblici e operatori privati nella realizzazione di progetti di varia natura. Grazie alla concessione di mutui a medio e lungo termine, e più recentemente attraverso strumenti di finanziamento a breve termine, ha contribuito alla crescita del settore e alla valorizzazione del patrimonio culturale e sportivo del Paese.

A seguito della recente trasformazione in Società per Azioni, l'Istituto ha ridefinito la propria strategia di crescita con l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di interlocutore privilegiato per il settore pubblico, ampliando al contempo le opportunità di sostegno alle imprese private. Questo processo prevede il rafforzamento delle politiche di finanziamento finalizzate alla realizzazione di infrastrutture sostenibili, con una particolare attenzione ai criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*), promuovendo investimenti capaci di generare valore di lungo periodo per il tessuto economico e sociale.

In un contesto caratterizzato da un'accelerazione della transizione verso modelli di finanza sostenibile e di impatto, l'Istituto punta a sviluppare e diversificare ulteriormente gli strumenti finanziari a disposizione, al fine di accrescere la propria capacità di mobilitare risorse a favore della trasformazione del settore. L'adozione di nuove metodologie di valutazione del rapporto tra rischio, rendimento e impatto sociale consentirà di orientare il capitale verso investimenti più efficaci e strategici.

Nell'ambito della propria missione istituzionale, l'Istituto si propone di rafforzare l'integrazione della sostenibilità nel proprio *business model*. Ciò avviene attraverso vari strumenti: l'adozione di un modello di *pricing "risk & social adjusted"* che considera le caratteristiche ESG delle controparti premiando quelle che mostrano *rating* di sostenibilità elevati³⁹; l'annessione di indicatori ESG *Risk Appetite Statement*; l'inserimento di indicatori di sostenibilità all'interno del sistema incentivante - lo SROI (*Social Return on Investment*), che misura l'impatto sociale delle attività, e il *Weighted ESG Medio*, indicatore che sintetizza la *performance* complessiva in ambito ambientale, sociale e di *governance*.

Parallelamente, assume un ruolo sempre più centrale l'espansione di attività che vedono l'Istituto impegnato nella gestione diretta di risorse pubbliche a livello nazionale ed europeo. Questo processo mira a potenziare la capacità di finanziamento degli investimenti nel settore sportivo e culturale, attraverso una più efficace combinazione di risorse proprie e capitali di terzi. L'ampliamento delle fonti di raccolta rappresenta un ulteriore obiettivo strategico, che l'Istituto intende perseguire attraverso un maggiore coinvolgimento del mercato dei capitali e l'adozione di strumenti innovativi di finanziamento.

L'insieme di queste strategie riflette l'ambizione dell'Istituto di affermarsi come un motore di sviluppo per lo Sport e la Cultura, consolidando il proprio ruolo all'interno del sistema finanziario e contribuendo alla creazione di un ecosistema più resiliente, equo e sostenibile per le generazioni future.

³⁹ Porretta, P., Bottoni, E., Felici, E. M., Marsella, M., & Rutigliani, G. (2023). *Il pricing del credito: rischio, sostenibilità e Linee Guida dell'EBA. Il modello ICS e le sfide per le banche* (n. 12, Dicembre). Associazione Bancaria Italiana.

2.4 LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ DELL'ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE

Il modello di *business* dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale si inserisce in una realtà caratterizzata, per sua stessa natura, da un intrinseco legame con la sostenibilità e l'attenzione all'impatto sociale. Questo aspetto emerge con particolare evidenza nei settori in cui l'Istituto opera, nei quali l'interazione con la comunità e il benessere sociale rivestono una dimensione fondante e imprescindibile.

In qualità di intermediario finanziario con mandato pubblico di finanziare i settori dello Sport e della Cultura, la rendicontazione delle questioni di sostenibilità relative al *business model* della banca, prevista dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive*, risulta infatti per molti versi connaturata al *business model* stesso dell'Istituto. Sport e Cultura, in quanto elementi fondamentali di coesione sociale, si intrecciano naturalmente con i principi di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* che la normativa intende valorizzare. ICSC si distingue per la sua capacità di armonizzare lo sviluppo sostenibile con le specifiche esigenze di questi settori, perseguendo un obiettivo di crescita che coniuga l'efficienza economica con il miglioramento del tessuto sociale e territoriale.

Nel contesto sportivo, l'impatto sociale positivo si esplicita nella promozione di pratiche sportive inclusive e accessibili, che contribuiscono al miglioramento delle condizioni di salute e benessere della popolazione, riducendo le disuguaglianze sociali e favorendo l'integrazione delle diverse comunità. Inoltre, il settore sportivo ha il potenziale di generare un impatto rilevante sul territorio, stimolando la realizzazione di infrastrutture sostenibili, progettate per rispondere alle sfide ecologiche e sociali, con una visione di lunga durata e di resilienza alle trasformazioni future.

Analogamente, nel campo della cultura, l'attenzione alla sostenibilità si traduce nella promozione di iniziative che non solo mirano alla conservazione del patrimonio artistico e culturale, ma che stimolano anche lo sviluppo economico e sociale delle comunità locali. La cultura, in tale contesto, si configura come un elemento propulsivo per la crescita dell'identità sociale e per il rafforzamento dei legami comunitari, generando un impatto che trascende la mera dimensione economica, contribuendo a una società più coesa e consapevole.

Pertanto, l'integrazione dei criteri ESG nella strategia aziendale dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale assume un ruolo fondamentale, in quanto consente di orientare le risorse finanziarie verso iniziative che non solo garantiscano la sostenibilità economica, ma che

promuovano un reale e tangibile miglioramento della qualità della vita, con effetti misurabili sul piano sociale. L'approccio ESG si integra, dunque, con la missione istituzionale dell'Istituto, orientando le sue attività verso una crescita sostenibile e contribuendo alla trasformazione positiva dei settori sportivo e culturale in Italia.

Nel corso del 2022, l'Istituto ha intrapreso un significativo percorso di rendicontazione volontaria della sostenibilità attraverso la pubblicazione dello *Smart Report 2022*⁴⁰, redatto in osservanza dei principi guida del *Global Reporting Initiative* (GRI). Tale iniziativa ha rappresentato un primo passo fondamentale verso la trasparente e sistematica comunicazione dell'impegno dell'Istituto nella promozione di investimenti responsabili e sostenibili, in un'ottica di accresciuta *accountability* sociale ed ambientale.

L'avvento della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Direttiva UE 2022/2464)⁴¹, unitamente agli *European Sustainability Reporting Standard* (ESRS), che sostituiscono il *framework* del GRI, e al D. Lgs. 125/2024⁴², ha determinato una sostanziale trasformazione del panorama normativo relativo alla sostenibilità. La CSRD ha introdotto modifiche di rilevante portata, elevando la rendicontazione della sostenibilità da mera scelta strategica a obbligo normativo. Nella sostanza, la qualità e la robustezza delle nuove metriche di sostenibilità dovranno rispondere agli stessi rigorosi standard previsti per la redazione del bilancio civilistico.

Elemento cardine della CSRD è l'introduzione del principio di doppia materialità, che impone alle organizzazioni non solo di rendicontare l'impatto delle proprie attività sull'ambiente e sulla società (approccio *inside-out*), ma anche di valutare e divulgare l'influenza che le tematiche ESG esercitano sulle proprie *performance* aziendali (approccio *outside-in*). La nuova normativa prescrive, altresì, l'allineamento alle disposizioni della *Green Taxonomy* dell'Unione Europea⁴³ e il rafforzamento del sistema di *governance* e dei controlli interni, affidando al Consiglio di Amministrazione la responsabilità ultima della supervisione delle *performance* ESG e della loro integrazione nelle decisioni strategiche.

⁴⁰ Istituto per il Credito Sportivo. (2022). *Smart Report 2022 – Sostenibilità* [Rapporto di sostenibilità].

⁴¹ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322, 15–80

⁴² Decreto Legislativo 125/2024. (2024). *Attuazione della direttiva (UE) 2022/2464 sulla rendicontazione di sostenibilità*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*.

⁴³ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2020). *Regolamento (UE) 2020/852 (Regolamento Tassonomia UE)*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 198, 13–43.

Alla luce di tali rilevanti novità normative, nel 2023 l'Istituto ha avviato un articolato processo progettuale finalizzato al graduale allineamento con le nuove disposizioni della CSRD, con l'intento di anticipare l'adeguamento su tematiche rilevanti per garantirne un efficace recepimento all'interno dell'organizzazione. Questo approccio permette di alleggerire il carico operativo futuro e di ridurre il rischio di disallineamenti alle richieste della normativa.

Con la redazione del Report di Sostenibilità 2023⁴⁴, pur rimanendo ancorato agli standard GRI, l'Istituto ha intrapreso un parziale ma significativo avvicinamento alla CSRD, presentando un primo prototipo del principio di Doppia Materialità, caratterizzato da un rinnovato processo di coinvolgimento degli *stakeholders* e da valutazioni qualitative che hanno arricchito la visione strategica dell'Istituto. È stato inoltre avviato un esercizio preliminare per stimare il *Green Asset Ratio* (GAR), identificando all'interno del portafoglio le operazioni potenzialmente conformi ai criteri della *Green Taxonomy* UE, sebbene, a tale stadio, il principio del "*Do No Significant Harm*" (DNSH) non sia stato ancora considerato nella valutazione.

Successivamente alla pubblicazione del Report 2023, è stata condotta una *gap analysis* approfondita, mirata ad individuare le aree di intervento necessarie per allineare l'Istituto alle nuove disposizioni della CSRD. Con il Report di Sostenibilità 2024, l'Istituto intende compiere un ulteriore passo verso la piena conformità alla direttiva, in particolare con l'approvazione di un processo di doppia materialità conforme agli ESRS e la pubblicazione di un *Green Asset Ratio* che rispetti i requisiti del Regolamento UE 852/2020.

Le misure adottate dall'Istituto testimoniano un impegno concreto nell'integrare la sostenibilità all'interno del modello di *business* in modo strutturato, trasparente e conforme ai principali standard internazionali. Si tratta di un approccio orientato al lungo termine, che non si limita a soddisfare gli obblighi normativi, ma contribuisce attivamente alla costruzione di un modello di *business* sempre più responsabile e proiettato verso il futuro.

⁴⁴ Istituto per il Credito Sportivo e Culturale. (2023). *Report di sostenibilità 2023*. ICSC S.p.A.

CAPITOLO 3: ANALISI DI MATERIALITÀ DI IMPATTO DI ICSC

3.1 COMPrensione DEL CONTESTO: *PREASSESSMENT*, CATENA DEL VALORE E *STAKEHOLDER ENGAGEMENT*

Il processo di rendicontazione della sostenibilità dell’Istituto per il Credito Sportivo e Culturale⁴⁵, finalizzato alla redazione del Report di Sostenibilità 2024, ha preso avvio con una fase di *pre-assessment*, durante la quale un gruppo di lavoro interno alla Direzione Amministrazione e Finanza di ICSC ha condotto un'analisi preliminare per valutare la rilevanza delle questioni di sostenibilità indicate dagli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS). Nell’ambito del Regolamento ESRS, il termine "rilevanza" si riferisce alla capacità di una determinata questione di riflettere gli impatti, i rischi e le opportunità significative per l'organizzazione. Tale valutazione assume un'importanza fondamentale, poiché solo le questioni definite rilevanti richiedono una rendicontazione dettagliata e puntuale delle politiche adottate, delle azioni intraprese e degli obiettivi fissati per la loro gestione. Al contrario, le tematiche non ritenute rilevanti possono essere escluse dalla rendicontazione, a condizione che venga fornita una giustificazione adeguata delle ragioni che hanno condotto a tale valutazione.

Questa fase di *pre-assessment* ha permesso all'Istituto di identificare le questioni di sostenibilità potenzialmente rilevanti, raggruppandole in categorie tematiche, sottotemi e sotto-sottotemi, come previsti dagli ESRS. L'analisi ha portato alla definizione preliminare di quattro temi principali in ambito sostenibilità applicabili per l'esercizio 2024, che sono stati successivamente articolati in otto sottotemi e sette sotto-sottotemi.

Tabella 1 - Questioni di sostenibilità preliminarmente rilevanti

ESRS TEMATICI	TEMI	SOTTO-TEMI	SOTTO-SOTTO-TEMI
E1	Cambiamento climatico	- Adattamento al cambiamento climatico - Mitigazione del cambiamento climatico - Energia	
S1	Forza Lavoro Propria	- Condizioni di lavoro	- Equilibrio tra vita professionale e vita privata - Salute e Sicurezza

⁴⁵ Per una rappresentazione grafica del processo si faccia riferimento alla *Figura 7: Processo di rendicontazione di sostenibilità delineato dagli ESRS*

		- Parità di trattamento e di opportunità per tutti	- Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore - Formazione e sviluppo delle competenze
S4	Consumatori e utilizzatori finali	- Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	- Riservatezza
G1	Condotta delle imprese	- Cultura d'impresa - Corruzione attiva e passiva	- Prevenzione e individuazione compresa la formazione - Incidenti

La Guida IG1⁴⁶, nella FAQ 10 al punto 181, chiarisce che le informazioni quantitative non sono sempre facilmente disponibili e, in alcuni casi, possono comportare costi aggiuntivi. Quando l'analisi qualitativa consente all'impresa di concludere in modo ragionevole che una determinata questione sia materiale o non materiale, l'integrazione con dati quantitativi potrebbe non apportare un valore aggiunto significativo alla valutazione. Nel tempo, l'impresa potrà comunque riconsiderare l'equilibrio tra informazioni qualitative e quantitative. Questo principio evidenzia che, nella valutazione della materialità, non è sempre necessario raccogliere dati quantitativi complessi, soprattutto quando l'analisi qualitativa è già in grado di fornire una base solida per determinare la rilevanza di un tema.

Concluso il *pre-assessment*, è stata innanzitutto effettuata un'analisi volta alla comprensione del contesto in cui opera l'Istituto, consistente nell'identificazione delle aree che compongono la sua catena del valore. Come suggerito dalla Linea Guida IG 2 dell'EFRAG⁴⁷, ai fini di tale analisi le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sulle aree della catena in cui è più probabile che si verifichino impatti significativi, sia in termini di rischi che di opportunità. Per l'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, sono stati definiti tre livelli all'interno della catena del valore, che rappresentano differenti interazioni con gli attori e le dinamiche operative.

46 EFRAG. (2023). Implementation guidance on ESRS datapoints. European Financial Reporting Advisory Group.

47 European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2020). Guideline IG 2: Implementation of the European Union's Non-Financial Reporting Directive [Linee guida].

Il primo livello, a valle (*downstream*), riguarda gli attori e le attività che utilizzano o gestiscono i servizi bancari e finanziari offerti dall'Istituto. Questo livello include i clienti finali, quali enti locali, imprese, organizzazioni no-profit, università, parrocchie e federazioni sportive, che beneficiano direttamente dei servizi erogati.

Il secondo livello, a monte (*upstream*), si riferisce agli attori coinvolti nelle fasi iniziali della catena, in particolare i fornitori di beni e servizi dell'Istituto e gli intermediari finanziari che contribuiscono alla raccolta del capitale di debito e rischio, processi fondamentali per il sostegno delle operazioni finanziarie.

Infine, il terzo livello, operazioni proprie (*own operations*), si riferisce alle attività gestite e controllate direttamente da ICSC all'interno del suo perimetro operativo e di rendicontazione. Questa categoria esclude le attività svolte da attori esterni, sia a monte che a valle della catena del valore. Le operazioni proprie riguardano la gestione diretta delle risorse e dei processi interni all'Istituto.

Tabella 2 - Catena del valore

PARTE DELLA CATENA DEL VALORE	CATEGORIE DI <i>STAKEHOLDERS</i>
<i>Upstream</i>	Fornitori, Interlocutori istituzionali
<i>Own operations</i>	Dipendenti
<i>Downstream</i>	Clieni, Interlocutori istituzionali

Nella fase successiva, ICSC ha avviato una mappatura degli *stakeholders*, identificando tutti i soggetti i cui interessi potrebbero essere influenzati dalle sue operazioni o, viceversa, avere un impatto sull'Istituto stesso. Come previsto dagli ESRS 2 SBM-2, questa mappatura ha contribuito a chiarire in che modo gli interessi e le opinioni degli *stakeholders* possano influenzare la strategia e il modello di *business* dell'Istituto.

La fase seguente si è incentrata sul coinvolgimento degli *stakeholders*, realizzato attraverso la somministrazione a questi ultimi di questionari progettati per raccogliere le loro opinioni in merito alla rilevanza degli impatti attuali e potenziali delle attività di ICSC su ambiente e società. Tale attività ha rispecchiato la fase *inside-out* del principio di doppia materialità, esaminando come le operazioni dell'Istituto possano influire sull'ambiente e sulle persone. Le tematiche, identificate in fase di *pre-assessment*, sono state presentate agli *stakeholders* per

una valutazione della loro rilevanza, avviando un dialogo diretto sui temi di sostenibilità considerati di maggior importanza. Questo momento di ascolto ha offerto all'Istituto una preziosa opportunità di raccogliere *feedback* dettagliati e di stabilire un canale di comunicazione costruttivo con gli *stakeholders*, permettendo di orientare la strategia aziendale in modo sempre più consapevole e allineato alle esigenze di sostenibilità emerse.

3.2 IDENTIFICAZIONE DEGLI IMPATTI DI ICSC

Dopo aver analizzato il contesto di riferimento, ICSC ha concentrato la propria attenzione sull'identificazione degli impatti, dei rischi e dalle opportunità connessi ai temi di sostenibilità individuati nella fase preliminare di *pre-assessment*. Questa fase dell'analisi ha mirato a determinare la materialità di tali impatti, esaminando gli effetti significativi, sia positivi che negativi, che le attività dell'Istituto generano sulle persone e sull'ambiente, sia direttamente che lungo l'intera catena del valore. Parallelamente, è stata condotta una valutazione approfondita tanto dei rischi materiali, al fine di individuare eventuali condizioni o eventi capaci di determinare conseguenze avverse significative, quanto delle opportunità materiali, valutandone le possibili implicazioni finanziarie.

Esaminando la materialità degli impatti, è stato possibile affinare l'analisi delle tematiche prioritarie. Gli impatti sono stati innanzitutto distinti in base alla loro manifestazione temporale: attuali, qualora si siano già verificati o risultino in corso nel periodo di rendicontazione, oppure potenziali, qualora possano ragionevolmente manifestarsi nel breve, medio o lungo termine. L'orizzonte temporale di breve periodo è stato definito pari a un anno, l'orizzonte temporale di medio periodo si estende fino a cinque anni, l'orizzonte temporale di lungo periodo riguarda un arco temporale che va oltre i cinque anni. Inoltre, ogni impatto è stato qualificato in relazione alla direzione dell'effetto generato, distinguendo tra impatti positivi e negativi. Per ciascun impatto è stata individuata anche l'area della catena del valore influenzata e le categorie di *stakeholders* interessate.

ICSC ha inoltre strutturato la propria analisi adottando una categorizzazione articolata per temi, sotto-temi e sotto-sottotemi, al fine di garantire una valutazione esaustiva e sistematica di tutti gli aspetti rilevanti. Questo approccio ha permesso di delineare con precisione le aree in cui l'Istituto esercita un impatto significativo, stabilire priorità di intervento e definire strategie di mitigazione o azioni correttive mirate. Inoltre, ha assicurato che ogni questione

fosse trattata con il livello di dettaglio adeguato e contestualizzata nel quadro più ampio della sostenibilità aziendale.

Le tabelle seguenti forniscono una rappresentazione dettagliata dei sottotemi e sotto-sottotemi identificati per ciascun ESRS Tematico. A ciascuno di essi sono stati associati uno o più impatti, classificati secondo le varie prospettive sopra delineate. L’Istituto ha analizzato ciascuno di questi impatti per comprendere se fosse definibile come materiale o meno.

Tabella 3 - Impatti ICSC E1

ESRS TEMATICO	SOTTO TEMA	SOTTO-SOTTO TEMA	IMPATTO SU AMBIENTE E PERSONE	+/-	ATTUALE/POTENZIALE	ORIZZONTE TEMPORALE	STAKEHOLDER IMPATTATI	CATENA DEL VALORE
E1	Adattamento ai cambiamenti climatici	n.a.	ICSC potrebbe erogare finanziamenti di progetti non resilienti a eventi climatici estremi.	-	Potenziale	ML	Clienti	<i>Downstream</i>
	Mitigazione dei cambiamenti climatici	n.a.	ICSC contribuisce al raggiungimento della neutralità climatica erogando finanziamenti finalizzati all'efficientamento energetico e alla mobilità urbana sostenibile.	+	Attuale	BML	Clienti	<i>Downstream</i>
		n.a.	ICSC eroga finanziamenti a beneficio di sport ed eventi culturali a rischio di praticabilità per effetto dei cambiamenti climatici.	+	Attuale	BML	Clienti	<i>Downstream</i>
	Energia	n.a.	ICSC genera un impatto derivante dall'utilizzo di combustibili fossili e quindi di emissioni di Co2 legate ai consumi energetici delle sedi e/o del parco auto.	-	Attuale	BM	Fornitori	<i>Upstream</i>
		n.a.	ICSC promuove pratiche di approvvigionamento sostenibile prevedendo dei Criteri Ambientali Minimi per la valutazione delle offerte di acquisto.	+	Attuale	BM	Fornitori	<i>Upstream</i>

Tabella 4 - Impatti ICSC S1

ESRS TEMATICO	SOTTO TEMA	SOTTO SOTTOTEMA	IMPATTO SU AMBIENTE E PERSONE	+/-	ATTUALE/ POTENZIALE	ORIZZONTE TEMPORALE BML TERMINE	STAKEHOLDER IMPATTATI	CATENA DEL VALORE
S1	Condizioni di lavoro	Equilibrio tra vita professionale e vita privata	ICSC promuove condizioni lavorative che garantiscano l'equilibrio della vita professionale e privata dei dipendenti	+	Attuale	B	Dipendenti	<i>Own operations</i>
		Salute e Sicurezza	ICSC potrebbe assistere al verificarsi di infortuni sul luogo di lavoro	-	Potenziale	BML	Dipendenti	<i>Own operations</i>
	Parità di trattamento e pari opportunità per tutti	Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore	ICSC favorisce un ambiente di lavoro equo che garantisce le pari opportunità	+	Attuale	B	Dipendenti	<i>Own operations</i>
		Formazione e sviluppo delle competenze	ICSC potrebbe ridurre gli investimenti in formazione e delineare percorsi di carriera non allineati alle competenze dei propri dipendenti	-	Potenziale	BML	Dipendenti	<i>Own operations</i>

Tabella 5 - Impatti ICSC S4

ESRS TEMATICO	SOTTO TEMA	SOTTO SOTTOTEMA	IMPATTO SU AMBIENTE E PERSONE	+/-	ATTUALE/ POTENZIALE	ORIZZONTE TEMPORALE BML TERMINE	STAKEHOLDER IMPATTATI	CATENA DEL VALORE
S4	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o degli utilizzatori finali	Riservatezza	ICSC potrebbe subire attacchi informatici e perdere dati sensibili dei propri clienti.	-	Potenziale	B	Dipendenti/ Clienti	<i>Own operations – Downstream - Upstream</i>
			ICSC previene il rischio di frodi e attacchi informatici	+	Attuale	B	Dipendenti/ Clienti	<i>Own operations – Downstream - Upstream</i>

Tabella 6 - Impatti ICSC G1

ESRS TEMATICO	SOTTO TEMA	SOTTO SOTTOTEMA	IMPATTO SU AMBIENTE E PERSONE	+/-	ATTUALE/ POTENZIALE	ORIZZONTE TEMPORALE BML TERMINE	STAKEHOLDER IMPATTATI	CATENA DEL VALORE
G1	Cultura d'impresa	n.a.	ICSC favorisce lo sviluppo dello sport e della cultura secondo i principi di sostenibilità, responsabilità sociale ed equità intergenerazionale	+	Attuale	BML	Clienti/Interlocutori istituzionali	<i>Own operations - Upstream - Downstream</i>
		n.a.	ICSC promuove una strategia di finanza sostenibile	+	Attuale	BML	Clienti/ Interlocutori istituzionali	<i>Own operations - Upstream - Downstream</i>
		n.a.	ICSC presta attenzione alle aspettative dei suoi <i>stakeholder</i> anche attraverso il coinvolgimento in momenti di ascolto	+	Attuale	BML	Dipendenti/Clienti/ Interlocutori istituzionali	<i>Own operations - Upstream - Downstream</i>
	Corruzione attiva e passiva	Prevenzione e individuazione compresa la formazione	ICSC promuove la diffusione di una cultura etica	+	Attuale	BML	Dipendenti	<i>Own operations</i>
		Incidenti	ICSC potrebbe subire le conseguenze di fenomeni corruttivi nell'ambito del processo di <i>procurement</i>	-	Potenziale	B	Dipendenti / Fornitori	<i>Own operations - Upstream</i>

3.3 METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA MATERIALITÀ DI IMPATTO

Nell'ambito dell'analisi della doppia materialità, la valutazione della materialità di impatto assume un ruolo importante, in quanto consente di identificare e misurare gli effetti che le attività di un'organizzazione esercitano sull'ambiente, sulla società e sui diritti umani. ICSC ha adottato un approccio metodologico rigoroso e sistematico per determinare il livello di rilevanza degli impatti generati dalle proprie operazioni, prodotti e servizi.

L'analisi è stata condotta in conformità con gli ESRS 1 ed ESRS 2, nonché seguendo le indicazioni della Linea Guida IG1⁴⁸, che fornisce un quadro metodologico per l'applicazione dei principi di materialità di impatto. ICSC ha adottato criteri qualitativi e quantitativi per garantire una valutazione strutturata e oggettiva, evitando qualsiasi forma di compensazione tra impatti positivi e negativi. Ogni impatto è stato esaminato singolarmente lungo l'intera catena del valore, assicurando così un'analisi trasparente e coerente.

Per determinare la materialità di ciascun impatto, l'Istituto ha sviluppato un modello basato su molteplici dimensioni chiave: *Scope*, *Scale*, *Irremediability*, *Likelihood* e *Severity*. Ciascuna di queste, tramite opportuni indicatori, consente di analizzare un aspetto specifico dell'impatto e, nel loro insieme, permettono di ottenere una misurazione complessiva della sua rilevanza, rappresentata dall'indicatore di *Overall Impact Score*. La figura seguente illustra schematicamente il calcolo alla base della determinazione del livello di rilevanza di impatto, offrendo una visione d'insieme della metodologia applicata:



3.4 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLO *SCOPE*

Lo *Scope* è un indicatore volto a misurare la diffusione un impatto, ovvero la sua estensione in termini di numero di persone, aree geografiche o processi aziendali coinvolti.

Un impatto di elevato punteggio di *Scope* avrà, infatti, conseguenze più pervasive, capaci di influenzare un numero maggiore di soggetti o attività, mentre un impatto di *Scope* limitato avrà effetti circoscritti.

⁴⁸ EFRAG. (2023). *Implementation guidance on ESRS datapoints*. European Financial Reporting Advisory Group.

L'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale ha previsto, per la determinazione dello *Scope*, l'assegnazione di un punteggio specifico per ciascun impatto, utilizzando una classificazione basata sulla seguente scala:

Tabella 7 - Soglie di classificazione dello Scope

SCOPE	
4	Molto diffuso
3	Diffuso
2	Poco diffuso
1	Trascurabile

Il processo metodologico ha seguito una logica rigorosa e trasparente, che ha implicato la selezione di indicatori idonei per misurare l'estensione di ciascun impatto in base alle sue caratteristiche idiosincratiche. Una volta selezionato l'indicatore appropriato, è stata definita una griglia di soglie specifiche per ciascun impatto, che ha consentito di riconciliare ogni impatto all'interno della classificazione numerica di *Scope*.

Confrontando il risultato calcolato con l'indicatore con la rispettiva soglia, si è giunti dunque ad esprimere giudizio conclusivo in merito allo scope del singolo impatto, attribuendo uno score da 1 a 4: "Trascurabile", "Poco Diffuso", "Diffuso" o "Molto Diffuso".

3.5 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA SCALE

Per valutare quanto siano rilevanti gli impatti individuati da ICSC su ambiente e persone, è stato stimato un punteggio di *Scale* per ogni impatto. A tale fine l'Istituto si è avvalso dei risultati del processo di *stakeholder engagement*, rappresentativi delle opinioni che i portatori di interesse hanno avuto occasione di esprimere rispondendo ai questionari. Questo approccio partecipativo ha consentito di rilevare la percezione e la priorità attribuita da ciascun *stakeholder* agli impatti considerati.

Le risposte raccolte sono state elaborate in modo da ottenere una distribuzione dei punteggi, che sono poi stati suddivisi in diverse classi di rilevanza. Il range di valori ottenuti, compreso tra 3,27 e 4,47, ha permesso, mediante una suddivisione in cinque intervalli, di definire una scala di classificazione per la *Scale*:

Tabella 8 Soglie di classificazione della Scale

SCALE		MIN	MAX
5	Estremamente Rilevante	4,23	4,47
4	Abbastanza Rilevante	3,99	4,23
3	Rilevante	3,75	3,99
2	Poco Rilevante	3,51	3,75
1	Non Rilevante	3,27	3,51

Per garantire una rappresentazione equilibrata del campione, prevalentemente composto da dipendenti, e assicurare che anche le opinioni degli attori esterni all'organizzazione ICSC avessero un peso adeguato, sono state stabilite e applicate specifiche percentuali di ponderazione. Queste hanno permesso di correggere i punteggi attribuiti agli impatti tenendo conto delle diverse categorie di *stakeholders* dell'istituto, al fine di riflettere in modo equo le loro valutazioni.

3.6 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA *IRREMEDEIABILITY*

L'*Irremediability* costituisce un aspetto caratterizzante della valutazione della sostenibilità di un impatto negativo. Essa misura, infatti, la difficoltà o l'impossibilità di attenuare o correggere le conseguenze di un impatto negativo nel medio e lungo termine. Un impatto definito come "irrimediabile" implica che non esistano soluzioni praticabili in grado di ridurre o annullare le sue conseguenze negative, mentre un impatto considerato "rimediabile" lascia spazio a interventi correttivi.

Per stabilire in che misura le conseguenze di ciascun impatto negativo siano irreversibili, ICSC ha elaborato la seguente scala di classificazione della "*Irremediability*":

Tabella 9 - Soglie di classificazione dell'*Irremediability*

IRREMEDEIABILITY	
5	Irrimediabile
4	Quasi Irrimediabile
3	Mediamente Irrimediabile
2	Parzialmente Rimediabile
1	Rimediabile

L'Istituto ha ritenuto che il giudizio sull'irreversibilità delle conseguenze degli impatti negativi dipendesse da diversi fattori interconnessi. Innanzitutto, è influenzato dal grado di diffusione dell'impatto, aspetto misurato da ICSC attraverso il punteggio di *Scope*. A ciò si aggiunge la rilevanza che l'impatto assume per l'Istituto, espressa attraverso il punteggio di *Scale*. Infine, è stata tenuta in considerazione anche la probabilità che l'impatto si verifichi, ovvero la sua *Likelihood*, poiché un impatto con alta probabilità di accadimento avrà maggiori probabilità di generare effetti difficilmente reversibili.

Nel processo metodologico, tutti questi elementi sono stati considerati congiuntamente per formulare una valutazione qualitativa dell'*Irremediability* di ciascun impatto negativo. Questo approccio ha permesso di arrivare a una comprensione più precisa e articolata della possibilità di mitigare o correggere gli impatti, in base alle loro caratteristiche specifiche e al contesto in cui si manifestano.

3.7 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA SEVERITY

A livello metodologico, ICSC ha calcolato la *Severity*, ossia la gravità di ciascun impatto, applicando la metodologia che segue:

Tabella 10 - Formule per la determinazione della severity

IMPATTO	FORMULA
POSITIVO	$Severity = \frac{Scope \times Scale}{2}$
NEGATIVO	$Severity = \frac{Scope \times Scale \times Irremediability}{3}$

Date le differenti formule, al fine di rendere confrontabili i risultati di *Severity* ottenuti per gli impatti negativi e positivi, l'Istituto ha elaborato la seguente scala di classificazione:

Tabella 11 - Soglie di classificazione della Severity

SEVERITY SCORE		IMPATTI +		IMPATTI -	
		MIN	MAX	MIN	MAX
5	Molto Alta	8	10	10,9	30,0
4	Alta	6	8	7,8	10,9
3	Media	4	6	3,6	7,8
2	Bassa	2	4	0,5	3,6
1	Minima	0	2	0,0	0,5

Per gli impatti negativi la scala è stata costruita intorno alla media dei punteggi che sono stati calcolati per tali impatti negativi, impostando l'ampiezza delle classi su frazioni della deviazione standard.

Per gli impatti positivi il massimo punteggio di *Severity* raggiungibile è dato da:

$$Max\ Severity\ Impatto = \frac{Max\ Scope(4) \times Max\ Scale(5)}{2} = 10$$
. Dividendo tale risultato per 5 si ottengono classi di eguale ampiezza pari a 2.

Il confronto del punteggio lordo di *Severity* con le due rispettive soglie ha permesso di ricondurre i punteggi lordi di *Severity* a omogenei *Score* di *Severity* da 1 a 5: “Minima”, “Bassa”, “Media”, “Alta” e “Molto Alta”.

3.8 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLA *LIKELIHOOD*

Gli ESRS richiedono di stimare la probabilità di accadimento di ciascun impatto potenziale. ICSC ha strutturato la seguente classificazione di *Likelihood*, utilizzandola per tutti gli impatti:

Tabella 12 - Soglia di classificazione della *Likelihood*

LIKELIHOOD		MIN	MAX
5	Certo	35%	60%
4	Probabile	30%	35%
3	Possibile	15%	30%
2	Improbabile	5%	15%
1	Raro	0%	5%

A livello metodologico, si è proceduto attribuendo il giudizio “Certo” agli impatti definiti come attuali nell’analisi di materialità di impatto. Invece, per ciascun impatto potenziale è stato innanzitutto identificato e calcolato un indicatore di *Likelihood* idoneo a misurarne la probabilità di accadimento. Dopodiché, tale valore stimato è stato confrontato con la scala sopra riportata, giungendo all’attribuzione di uno score di probabilità di accadimento da 1 a 5: “Raro”, “Improbabile”, “Possibile”, “Probabile” o “Certo”.

3.9 METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELL'OVERALL IMPACT SCORE E RISULTATI DELL'ANALISI DI MATERIALITÀ DI IMPATTO

Per giungere a una valutazione complessiva della materialità degli impatti, ICSC ha calcolato un punteggio finale di materialità, denominato *Overall Impact Score*:

$$\text{Overall Impact} = \text{Severity} \times \text{Likelihood}$$

È stata definita la seguente scala per classificazione dei punteggi finali:

Tabella 13 - Soglie di classificazione dell'Overall Impact Score

OVERALL IMPACT SCORE		MIN	MAX
4	Molto Rilevante	16,9	25,0
3	Rilevante	12,7	16,9
2	Poco rilevante	8,5	12,7
1	Non rilevante	0	8,5

L'ampiezza delle classi è stata modellata su frazioni della deviazione standard dei punteggi lordi di *Overall Impact* ottenuti applicando la formula sopra riportata.

L'*Overall Impact Score* ha costituito uno strumento di prioritizzazione delle azioni da intraprendere, supportando l'adozione di decisioni strategiche mirate alla gestione e alla mitigazione degli impatti più significativi.

I risultati finali dell'Analisi di materialità di Impatto, espressi con giudizio da 1 "Non Rilevante" a 4 "Molto Rilevante" è riportato nella tabella seguente. Un impatto è definito "materiale" qualora abbia ottenuto un risultato di *Overall Impact Score* "Rilevante" o "Molto Rilevante" al termine dell'analisi di materialità di impatto.

Tabella 14 - Risultati della Materialità di Impatto (in Overall Impact Score)

TEMA	SOTTOTEMA	SOTTO-SOTTOTEMA	IMPATTO	OVERALL IMPACT NUMERICO	OVERALL IMPACT CATEGORICO
Cambiamento climatico	Adattamento ai cambiamenti climatici	n.a.	ICSC potrebbe erogare finanziamenti di progetti non resilienti a eventi climatici estremi.	3	Rilevante

TEMA	SOTTOTEMA	SOTTO-SOTTOTEMA	IMPATTO	OVERALL IMPACT NUMERICO	OVERALL IMPACT CATEGORICO
	Mitigazione dei cambiamenti climatici	n.a.	ICSC contribuisce al raggiungimento della neutralità climatica erogando finanziamenti finalizzati all'efficientamento energetico e alla mobilità urbana sostenibile.	2	Poco rilevante
		n.a.	ICSC eroga finanziamenti a beneficio di sport ed eventi culturali a rischio di praticabilità per effetto dei cambiamenti climatici.	1	Non rilevante
	Energia	n.a.	ICSC genera un impatto derivante dall'utilizzo di combustibili fossili e quindi di emissioni di Co2 legate ai consumi energetici delle sedi e/o del parco auto.	1	Non rilevante
		n.a.	ICSC promuove pratiche di approvvigionamento sostenibile prevedendo dei Criteri Ambientali Minimi per la valutazione delle offerte di acquisto.	2	Poco rilevante
Forza lavoro propria	Condizioni di lavoro	Equilibrio tra vita professionale e vita privata	ICSC promuove condizioni lavorative che garantiscano l'equilibrio della vita professionale e privata dei dipendenti.	4	Molto Rilevante
		Salute e Sicurezza	ICSC potrebbe assistere al verificarsi di infortuni sul luogo di lavoro.	1	Non rilevante
	Parità di trattamento e pari opportunità per tutti	Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore	ICSC favorisce un ambiente di lavoro equo che garantisce le pari opportunità.	4	Molto Rilevante
		Formazione e sviluppo delle competenze	ICSC potrebbe ridurre gli investimenti in formazione e delineare percorsi di carriera non allineati alle competenze dei propri dipendenti.	1	Non rilevante
Consumatori e utilizzatori finali	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o degli	Riservatezza	ICSC potrebbe subire attacchi informatici e perdere dati sensibili dei propri clienti.	4	Molto Rilevante

TEMA	SOTTOTEMA	SOTTO-SOTTOTEMA	IMPATTO	OVERALL IMPACT NUMERICO	OVERALL IMPACT CATEGORICO
	utilizzatori finali				
	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o degli utilizzatori finali		ICSC previene il rischio di frodi e attacchi informatici.	4	Molto Rilevante
Condotta delle imprese	Cultura d'impresa	n.a.	ICSC favorisce lo sviluppo dello sport e della cultura secondo i principi di sostenibilità, responsabilità sociale ed equità intergenerazionale.	4	Molto Rilevante
		n.a.	ICSC promuove una strategia di finanza sostenibile.	4	Molto Rilevante
		n.a.	ICSC presta attenzione alle aspettative dei suoi <i>stakeholder</i> anche attraverso il coinvolgimento in momenti di ascolto.	3	Rilevante
	Corruzione attiva e passiva	Prevenzione e individuazione compresa la formazione	ICSC promuove la diffusione di una cultura etica.	4	Molto Rilevante
		Incidenti	ICSC potrebbe subire le conseguenze di fenomeni corruttivi nell'ambito del processo di <i>procurement</i> .	2	Poco rilevante

Il sottotema “Adattamento ai cambiamenti climatici” è considerato rilevante (3) poiché l’impatto dell’erogazione di finanziamenti non resilienti agli eventi estremi potrebbe compromettere la sostenibilità delle attività sostenute da ICSC, accentuando il rischio di discontinuità operativa e danni economici. Sebbene ICSC contribuisca alla neutralità climatica con finanziamenti sostenibili, l’impatto di tali iniziative è marginale rispetto alla sua operatività caratteristica e pertanto poco rilevante (2). L’impatto dei finanziamenti a beneficio di attività legate a sport ed eventi culturali esposti a rischio di praticabilità per via dei cambiamenti climatici risulta non rilevante (1), in considerazione della marginalità del *lending* ICSC nel segmento. Analogamente, l’impatto derivante dall’uso di combustibili fossili è considerato non

rilevante (1), mentre l'impatto delle iniziative di ICSC per l'approvvigionamento sostenibile ottiene il punteggio poco rilevante (2), evidenziando un contributo positivo ma limitato rispetto alla scala delle operazioni complessive.

Gli impatti delle condizioni di lavoro legate ai sotto-sottotemi "Equilibrio tra vita professionale e privata" e "Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore" sono considerati entrambi molto rilevanti (4), sottolineando come un ambiente lavorativo inclusivo e bilanciato sia cruciale per il benessere e la produttività dei dipendenti. Tuttavia, l'impatto del sotto-sottotema "Salute e sicurezza" sul lavoro riceve un punteggio non rilevante (1), indicando che l'ICSC non è particolarmente esposta a rischi significativi in questo ambito. Allo stesso modo, l'impatto del sotto-sottotema "Formazione e lo sviluppo delle competenze" risulta non rilevante (1), suggerendo che eventuali riduzioni degli investimenti in formazione non sembrano poter influire in maniera decisiva né sulla capacità dell'ICSC di operare efficacemente né sul livello di soddisfazione dei dipendenti.

L'impatto del potenziale verificarsi di perdite di dati sensibili per via di attacchi informatici, e conseguentemente l'impatto della prevenzione di ICSC di tale evenienza, sono entrambi risultati molto rilevanti (4).

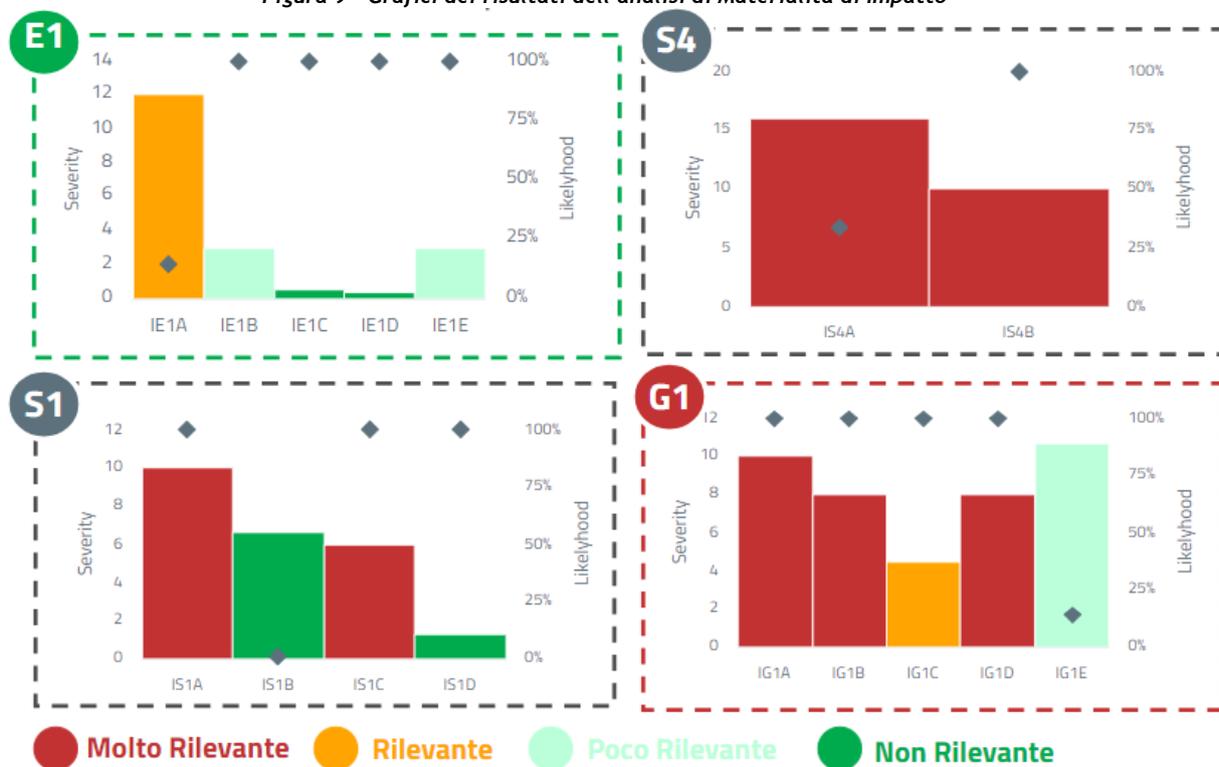
Gli impatti delle iniziative messe in campo da ICSC per la promozione dello sviluppo di sport cultura in modo responsabile e sostenibile, nonché della promozione di una strategia di finanza sostenibile, sono entrambi risultati molto rilevanti (4). È stata inoltre riscontrata la rilevanza (3) dell'impatto dell'attenzione che l'Istituto dedica al coinvolgimento degli *stakeholders* in appositi momenti di ascolto.

L'impatto associato alla prevenzione della corruzione è giudicato molto rilevante (4), evidenziando l'importanza di una cultura etica per garantire trasparenza e integrità nei processi decisionali. Tuttavia, l'impatto dei fenomeni corruttivi è considerato poco rilevante (2), indicando che il rischio associato a tali eventi in ambito del *procurement* è percepito come contenuto.

La figura seguente rappresenta graficamente i risultati di materialità di impatto di ICSC. I quattro grafici rappresentano ciascun ESRS Tematico applicabile a ICSC: E1, S1, S4 e G1. Ciascuna colonna è rappresentativa delle caratteristiche di un singolo impatto che hanno determinato l'esito finale di rilevanza: l'altezza rappresenta il punteggio di *Severity*, il rombo

grigio rappresenta il livello di *Likelihood*, il colore rappresenta il livello di rilevanza emerso dall'*Overall Impact Score*.

Figura 9 - Grafici dei risultati dell'analisi di Materialità di Impatto



La tabella seguente consente di collegare i codici presenti nella figura 9 con gli impatti di ICSC.

Tabella 15 - Codici degli Impatti identificati da ICSC

CODICE	IMPATTO
IE1A	ICSC potrebbe erogare finanziamenti di progetti non resilienti a eventi climatici estremi
IE1B	ICSC contribuisce al raggiungimento della neutralità climatica erogando finanziamenti finalizzati all'efficiamento energetico e alla mobilità urbana sostenibile
IE1C	ICSC eroga finanziamenti a beneficio di sport ed eventi culturali a rischio di praticabilità per effetto dei cambiamenti climatici
IE1D	ICSC genera un impatto derivante dall'utilizzo di combustibili fossili e quindi di emissioni di Co2 legate ai consumi energetici delle sedi e/o del parco auto
IE1E	ICSC promuove pratiche di approvvigionamento sostenibile prevedendo dei Criteri Ambientali Minimi per la valutazione delle offerte di acquisto.
IS1A	ICSC promuove condizioni lavorative che garantiscano l'equilibrio della vita professionale e privata dei dipendenti
IS1B	ICSC potrebbe assistere al verificarsi di infortuni sul luogo di lavoro
IS1C	ICSC favorisce un ambiente di lavoro equo che garantisce le pari opportunità

CODICE	IMPATTO
IS1D	<i>ICSC potrebbe ridurre gli investimenti in formazione e delineare percorsi di carriera non allineati alle competenze dei propri dipendenti</i>
IS4A	<i>ICSC potrebbe subire attacchi informatici e perdere dati sensibili dei propri dei clienti.</i>
IS4B	<i>ICSC previene il rischio di frodi e attacchi informatici</i>
IG1A	<i>ICSC favorisce lo sviluppo dello sport e della cultura secondo i principi di sostenibilità, responsabilità sociale ed equità intergenerazionale</i>
IG1B	<i>ICSC promuove una strategia di finanza sostenibile</i>
IG1C	<i>ICSC presta attenzione alle aspettative dei suoi stakeholder anche attraverso il coinvolgimento in momenti di ascolto</i>
IG1D	<i>ICSC promuove la diffusione di una cultura etica</i>
IG1E	<i>ICSC potrebbe subire le conseguenze di fenomeni corruttivi nell'ambito del processo di procurement</i>

CAPITOLO 4: ANALISI DI MATERIALITÀ FINANZIARIA DI ICSC E STIMA DEGLI EFFETTI FINANZIARI DI RISCHI E OPPORTUNITÀ ESG

4.1 METODOLOGIA DI IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DELLA RILEVANZA FINANZIARIA DI RISCHI E OPPORTUNITÀ ESG

Nel contesto della rendicontazione di sostenibilità, una questione può essere considerata finanziariamente rilevante qualora generi rischi o opportunità in grado di produrre effetti economici attuali o potenziali tali da influenzare in misura ragionevole i processi decisionali dell'impresa. In tale prospettiva e in ottemperanza a quanto disposto dallo standard ESRS SBM-3, ICSC è chiamato a fornire una rendicontazione accurata e trasparente in merito agli impatti, ai rischi e alle opportunità (IRO) di sostenibilità rilevanti, nonché a descrivere il modo in cui tali elementi interagiscono con la propria strategia e il proprio modello di *business*.

A tal fine, l'analisi di materialità finanziaria condotta da ICSC si è sviluppata lungo due direttrici principali. La prima riguarda la rilevazione degli “effetti finanziari attuali”, ossia quegli effetti che si riflettono direttamente sulla situazione patrimoniale, sul risultato economico o sui flussi finanziari dell'Istituto, oppure che, pur non ancora realizzati, presentano un rischio significativo di alterare i valori contabili degli attivi e delle passività nel bilancio dell'esercizio successivo. La seconda direttrice si focalizza, invece, sulla valutazione prospettica degli “effetti finanziari attesi”, con un orizzonte temporale di breve, medio e lungo termine. Tale valutazione tiene conto dell'evoluzione prevedibile della *performance* economico-finanziaria e della solidità patrimoniale, considerando gli scenari temporali ritenuti ragionevolmente plausibili per la manifestazione di tali effetti.

In tale contesto, le linee guida EFRAG IG1 precisano l'importanza di basare, laddove possibile, la valutazione degli IRO su dati quantitativi, considerati elementi oggettivi e verificabili per attestare la rilevanza delle questioni analizzate. Tuttavia, viene altresì riconosciuto il valore cruciale delle informazioni qualitative, soprattutto quando esse derivano da un coinvolgimento diretto degli *stakeholders* e forniscono un inquadramento contestuale utile per interpretare e integrare le misure numeriche, poiché talvolta le informazioni quantitative potrebbero non essere sempre disponibili, oppure potrebbero comportare oneri significativi in termini di reperimento e analisi. In questi casi, qualora un'analisi qualitativa consenta all'impresa di giungere in modo ragionevole a una conclusione in merito alla

materialità di una determinata questione, si può evitare di ricorrere a ulteriori dati quantitativi poiché ciò non apporterebbe un valore aggiunto al processo valutativo.

Il processo di valutazione della rilevanza finanziaria condotto dall'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale si è sviluppato secondo un approccio metodologico strutturato e basato su una logica di stima, finalizzata a identificare e qualificare gli effetti economici attesi — positivi o negativi — derivanti dai temi di sostenibilità ESRS individuati attraverso fattori di rischio e di opportunità. Tale processo ha previsto una duplice analisi: da un lato, la quantificazione della magnitudo dell'effetto finanziario; dall'altro, la stima della probabilità di accadimento dello stesso. Entrambe le dimensioni sono state misurate attraverso scale interne appositamente definite, che variano in funzione della natura dell'effetto, distinguendo tra rischio e opportunità.

Per i sottotemi e i sotto-sottotemi rispetto ai quali è stato identificato un fattore di rischio, l'effetto finanziario atteso è stato stimato facendo riferimento a una scala di valori proporzionali alla riduzione dell'utile ante imposte registrato dall'Istituto nell'esercizio 2023.

Tabella 16 - Scala per la determinazione della magnitudo dell'effetto finanziario di impatti con rischi associati

EFFETTO FINANZIARIO ATTESO (RISCHI)	RIDUZIONE DELL'UTILE ANTE IMPOSTE (%)	RIDUZIONE DELL'UTILE ANTE IMPOSTE (MIO EUR)
Alto	25,00%	-3,5
Medio Alto	10,00%	-1,4
Medio Basso	5,00%	-0,7
Basso	2,50%	-0,3
Irrelevante	0,00%	0,0

La probabilità di realizzazione di tali effetti è stata invece valutata sulla base di dati storici interni ed evidenze di mercato. In coerenza con un'impostazione prudentiale, le soglie di probabilità sono state volutamente tarate su valori contenuti: in questo contesto, ICSC ha considerato una probabilità del 10% come "molto probabile".

Tabella 17 - Scala per determinazione della probabilità di accadimento dell'effetto finanziario di questioni di sostenibilità con rischi associati

PROBABILITÀ (RISCHI)	PROBABILITÀ ACCADIMENTO
Molto Probabile	10,00%
Probabile	7,50%
Possibile	5,00%
Improbabile	2,50%
Raro	0,00%

Per i sottotemi e i sotto-sottotemi associati a potenziali opportunità, la valutazione dell'effetto finanziario si è basata su un'analogia scala di riferimento, questa volta rapportata all'incremento del margine di interesse consuntivato nel 2023.

Tabella 18 - Scala per la determinazione della magnitudo dell'effetto finanziario di questioni di sostenibilità con opportunità associate

EFFETTO FINANZIARIO ATTESO (OPPORTUNITÀ)	INCREMENTO DEL MARGINE D'INTERESSE (%)	INCREMENTO DEL MARGINE D'INTERESSE (MIO EUR)
Alto	15,00%	6,6
Medio Alto	10,00%	4,4
Medio Basso	7,00%	3,1
Basso	3,50%	1,5
Irrilevante	0,00%	0,0

Anche in questo caso, l'approccio seguito si è ispirato a criteri prudenziali: una probabilità di accadimento pari al 10% è stata considerata "improbabile", in coerenza con l'obiettivo di garantire una stima cautelativa del potenziale effetto positivo.

Tabella 19 - Scala per la determinazione della probabilità di accadimento dell'effetto finanziario di impatti con opportunità associate

PROBABILITÀ (OPPORTUNITÀ)	PROBABILITÀ ACCADIMENTO
Molto Probabile	90,00%
Probabile	70,00%
Possibile	50,00%

PROBABILITÀ (OPPORTUNITÀ)	PROBABILTÀ ACCADIMENTO
Improbabile	10,00%
Raro	5,00%

In tale quadro, un effetto è stato considerato finanziariamente positivo quando associato a un'opportunità, negativo quando collegato a un rischio, e privo di rilevanza finanziaria nei casi in cui non sia stato possibile rintracciare associazioni quantitative sufficientemente robuste. Questa ultima eventualità può derivare da diverse cause: l'assenza di evidenze sufficienti, l'impossibilità tecnica di effettuare una stima attendibile, oppure una probabilità di accadimento talmente bassa da non giustificare l'elaborazione di una valutazione quantitativa degli effetti finanziari. La sintesi dei risultati dell'analisi è stata espressa attraverso l'attribuzione di punteggi categoriali, ottenuti dal confronto sistematico tra le stime effettuate e le scale di classificazione precedentemente definite.

L'intersezione tra la scala della magnitudo e quella della probabilità consente la costruzione di una matrice di valutazione, utile per classificare la rilevanza finanziaria di ciascuna tematica di sostenibilità considerata.

Tabella 20 - Matrice per determinazione della rilevanza finanziaria

RILEVANZA FINANZIARIA		EFFETTO				
		Irrelevante	Basso	Medio Basso	Medio Alto	Alto
PROBABILITÀ	Molto probabile	Poco Rilevante	Rilevante	Rilevante	Molto Rilevante	Molto Rilevante
	Probabile	Poco Rilevante	Poco Rilevante	Rilevante	Rilevante	Molto Rilevante
	Possibile	Non rilevante	Poco Rilevante	Poco Rilevante	Rilevante	Rilevante
	Improbabile	Non rilevante	Non rilevante	Poco Rilevante	Poco Rilevante	Rilevante
	Raro	Non rilevante	Non rilevante	Non rilevante	Poco Rilevante	Poco Rilevante

Un rischio o un’opportunità, con il relativo sottotema o sotto-sottotema associato, è definito finanziariamente materiale per l’Istituto qualora abbia ottenuto un esito “rilevante” o “molto rilevante”. I risultati dell’analisi di materialità finanziaria di ICSC sono sintetizzati nella seguente tabella.

Tabella 21 - Risultati dell’analisi di Materialità Finanziaria

ESRS TEMATICO	SOTTO TEMA	SOTTO-SOTTO TEMA	RISCHIO / OPPORTUNITÀ	EFFETTO FINANZIARIO	PROBABILITÀ	RILEVANZA FINANZIARIA
E1	Adattamento al Cambiamento Climatico	n.d.	Rischio	Alto	Molto Probabile	Molto Rilevante
	Mitigazione del cambiamento climatico	n.d.	Opportunità	Medio Alto	Probabile	Rilevante
	Energia	n.d.	n.d.	Irrilevante	Possibile	Non rilevante
S1	Condizioni di lavoro	Equilibrio tra vita professionale e vita privata	n.d.	Irrilevante	Raro	Non rilevante
		Salute e Sicurezza	Rischio	Irrilevante	Improbabile	Non rilevante
	Parità di trattamento e pari opportunità per tutti	Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore	n.d.	Irrilevante	Raro	Non rilevante
		Formazione e sviluppo delle competenze	n.d.	Irrilevante	Raro	Non rilevante
S4	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o degli utilizzatori finali	Riservatezza	Rischio	Medio Alto	Molto Probabile	Molto Rilevante
G1	Cultura d’impresa	n.d.	Opportunità	Alto	Molto Probabile	Molto Rilevante
	Corruzione attiva e passiva	Prevenzione e individuazione compresa la formazione	n.d.	Irrilevante	Raro	Non rilevante
		Incidenti	Rischio	Basso	Molto Probabile	Rilevante

Nel prosieguo del capitolo, viene presentata la metodologia adottata da ICSC per stimare gli effetti finanziari e valutare la rilevanza dei rischi e delle opportunità associati a ciascun sottotema o sotto-sottotema ESRS risultato finanziariamente materiale per l’Istituto, ossia: Adattamento al cambiamento climatico (ESRS E1), Mitigazione del cambiamento climatico (ESRS E1), Riservatezza (ESRS S4), Cultura di Impresa (ESRS G1) e Incidenti di corruzione (ESRS G1).

4.2 SOTTOTEMA “ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO”: RISCHIO DI ECL MAGGIORE PER CONTROPARTI PIÙ RISCHIOSE DAL PUNTO DI VISTA AMBIENTALE

L’analisi di materialità finanziaria ha portato l’Istituto a ritenere che l’incremento della rischiosità ambientale e climatica possa determinare conseguenze significative sulla propensione al rischio di credito delle controparti finanziate dalla banca. Pertanto, il sottotema ESRS dell’“Adattamento al Cambiamento Climatico” è risultato come finanziariamente materiale. La crescente intensità e frequenza degli eventi climatici estremi, infatti, può incidere significativamente sulla solidità delle controparti, alterando in maniera considerevole la loro capacità di onorare gli impegni finanziari.

4.2.1 Percorso metodologico per la verifica della materialità finanziaria e analisi descrittiva

Al fine di giungere a tale conclusione, l’analisi di materialità finanziaria dell’Istituto si è inizialmente posta l’obiettivo di rintracciare una possibile associazione tra Rischi Climatici e Ambientali e *Rating* finanziario delle controparti. Per lo sviluppo dell’analisi sono stati utilizzati modelli di *rating* e *scoring* interni che investono l’intero portafoglio creditizio, in dotazione alla banca grazie a contratti di fornitura dati con *info-provider* specializzati:

- un sistema di *scoring* di rischiosità ambientale e climatica assegnato all’intera clientela, su una scala da 0 (rischio minimo) a 4 (rischio massimo);
- un sistema di *rating* finanziario per le controparti private, con punteggi da 1 (ottimo) a 10 (elevata rischiosità);
- un sistema di *rating* per gli Enti Territoriali, da A (migliore) a E (peggiore).

Tabella 22 - Sistemi di Score di rischio climatico e ambientale e Rating finanziari per controparti private e pubbliche

RATING	DESCRIZIONE E SCALA DI RATING
Score Climatici e Ambientali	Score climatici e ambientali assegnati a tutta la clientela dell’Istituto. Lo score varia da 0 (migliore) a 4 (peggiore).
Rating Finanziario per clienti “privati”	Rating finanziario per tutta la clientela “privata” della banca. Il rating varia da 1 (migliore) a 10 (peggiore).
Rating Finanziario per clienti “Enti Territoriali”	Rating finanziaria per tutti i clienti “Enti Territoriali” della banca. Il rating varia da A (migliore) a E (peggiore).

Il sistema di *scoring* per Rischi Climatici e Ambientali prevede due indicatori di sintesi “Rischio Fisico” e “Rischio Fisico Climatico” e una serie di indicatori per altri fattori di rischio, considerati separatamente, che contribuiscono alla definizione degli *score* sintetici: (i) Rischio Frane; (ii) Rischio Alluvioni; (iii) Rischio vento; (iv) Rischio incendio; (v) Rischio mareggiate; (vi) Rischio gelate; (vii) Rischio caldo; (viii) Rischio ondate di calore; (ix) Rischio aridità; (x) Rischio Fisico Climatico Cronico; (xi) Rischio erosione legata alla pioggia; (xii) Rischio erosione delle coste; (xiii) Rischio di innalzamento del livello del mare; (xiv) Rischio Fisico Non Climatico; (xv) Rischio Sisma; (xvi) Rischio tsunami. Le controparti sono state inoltre raggruppate in *cluster* coerenti con le politiche interne di concessione del credito, al fine di consentire analisi più mirate: 1-3; 4-8; 9-10 per le controparti private e A-B2; C1-C5; D1-E per le controparti pubbliche.

Nel prosieguo dell’analisi quando si farà riferimento ai “rischi” o “*score*” climatici e ambientali ci si riferirà al primo modello della tabella sopraesposta. Quando si farà riferimento ai “rischi finanziari” ci si riferirà ai sistemi di *rating* identificati nella seconda e nella terza linea della tabella. Di seguito i principali test statistici eseguiti ai fini della verifica dell’eventuale sussistenza della suddetta relazione:

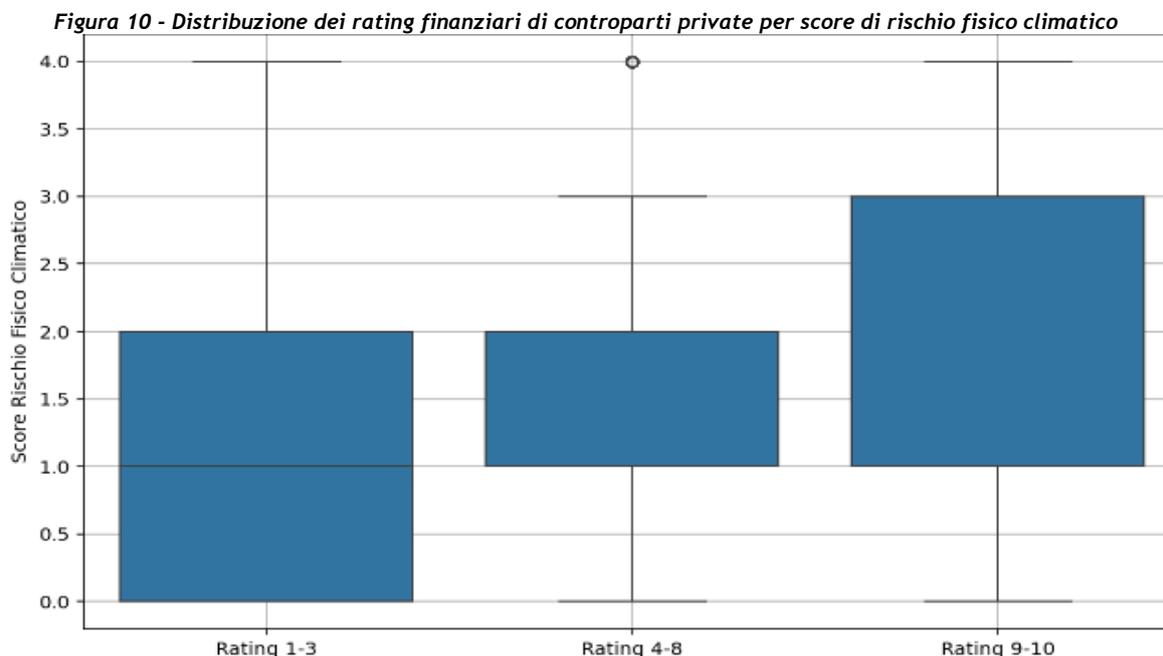
Tabella 23 - Test Statistici Effettuati nell’analisi del sottotema “Adattamento al cambiamento climatico”

RATING	OBIETTIVO
Statistiche descrittive	Analisi della distribuzione degli <i>score</i> ambientali rispetto ai <i>rating</i> finanziari.
Test Regressione lineare	Verifica della sussistenza di relazioni lineari tra variabili finanziarie e <i>score</i> climatici.
Test <i>Random Forest</i>	Verifica della sussistenza di relazioni non lineari tra variabili finanziarie e <i>score</i> climatici.
Clusterizzazione <i>K-Means</i>	Verifica della sussistenza di gruppi omogenei di clientela che presentano relazioni significative tra variabili finanziarie e <i>score</i> climatici.

Le analisi hanno riguardato l’intero portafoglio crediti della banca ponendo in relazione le *performance* finanziarie (sintetizzate dal *rating* finanziario) con gli *score* ambientali. Tutti i test sono stati effettuati in ambiente Python 3.11 con IDE Spider v. 5.5.1.

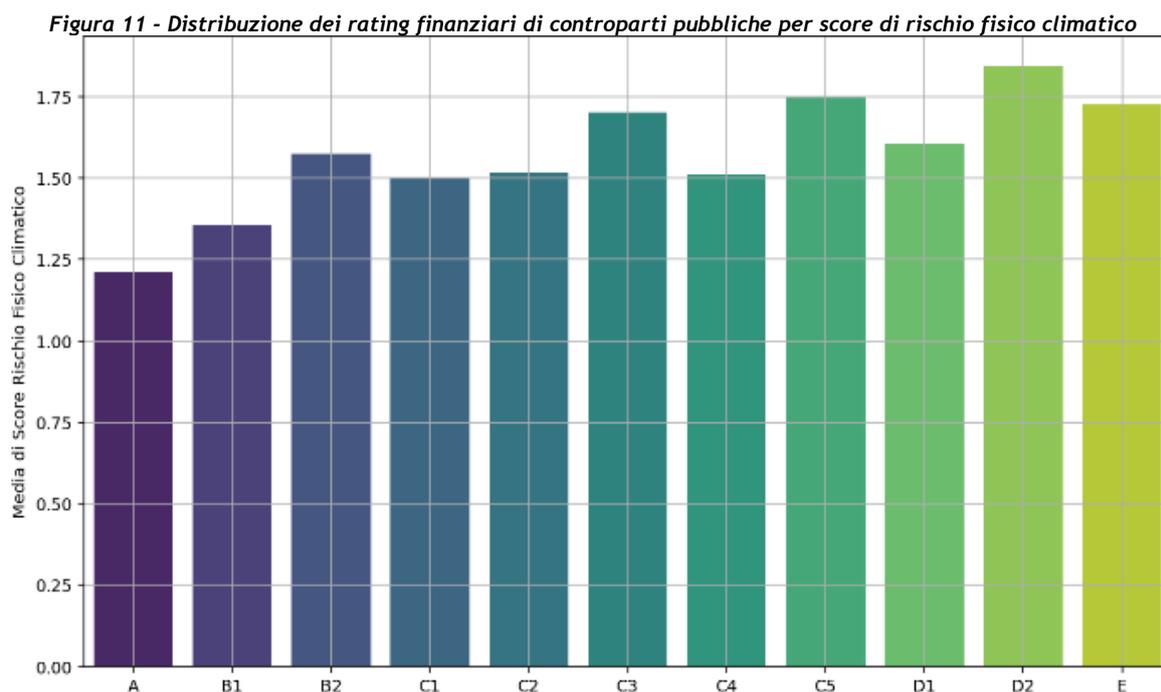
Le analisi descrittive hanno evidenziato una tendenza coerente: le controparti con *rating* finanziario migliore presentano in media una minore esposizione ai rischi climatici, sia nel

segmento privato che in quello pubblico. Di seguito viene riportato il grafico relativo alla distribuzione dei *rating* finanziari delle controparti private rispetto agli *score* ambientali:



Nonostante la presenza di alcuni *outliers*, nel complesso si evidenzia una maggiore concentrazione di migliori *score* medi di rischio climatico per controparti aventi un *rating* finanziario robusto. Di contro si evidenzia una maggiore concentrazione di *score* medi di rischio climatico più elevati per controparti aventi *rating* finanziari peggiori.

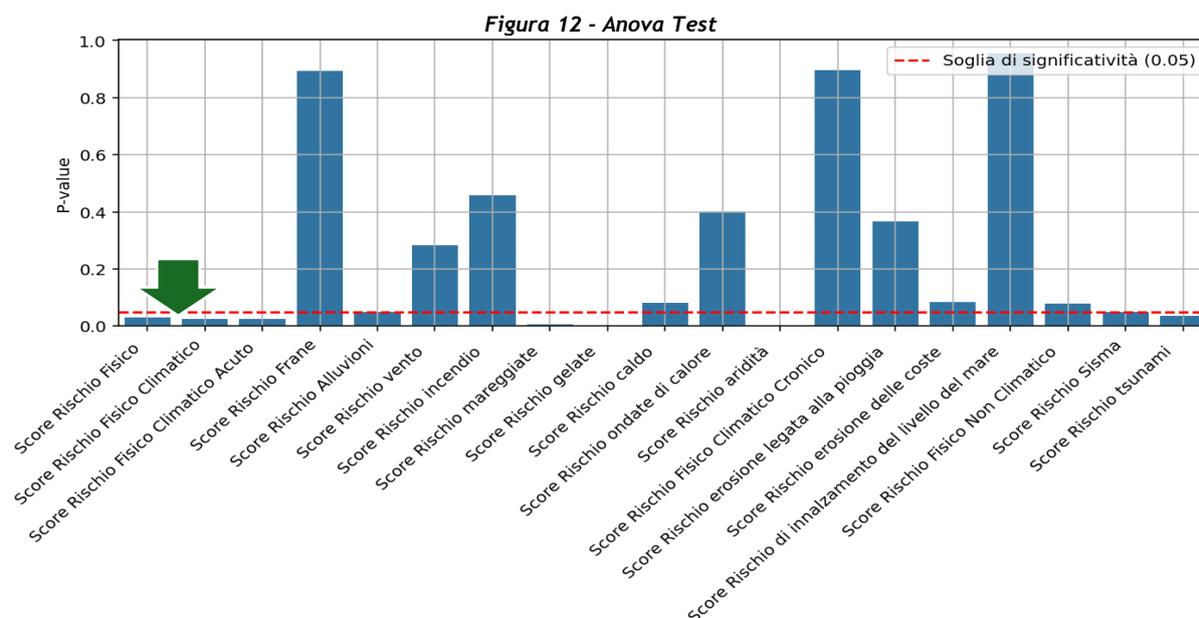
Si osserva un analogo fenomeno per i soggetti pubblici:



4.2.2 Verifica associazioni lineari

Per valutare la significatività statistica delle differenze riscontrate, è stato eseguito un test ANOVA (Analisi della Varianza), applicato agli *score* ambientali di sintesi e ai singoli indicatori climatici. L'ANOVA è una tecnica inferenziale che consente di confrontare le medie di più gruppi, verificando se le differenze osservate siano statisticamente significative. Il test si basa sulla distinzione tra la variabilità intra-gruppo e quella intergruppo, al fine di determinare se le differenze tra le medie siano dovute a fattori sistematici o possano essere attribuite al caso.

Nel contesto dell'ANOVA, l'ipotesi nulla (H_0) assume che le medie dei gruppi siano uguali, mentre l'ipotesi alternativa (H_1) postula che almeno una media differisca dalle altre. Il p-value rappresenta la probabilità che i dati osservati siano compatibili con l'ipotesi nulla. Nel presente studio, è stata adottata una soglia di significatività statistica pari a 0,05, corrispondente al 5% di probabilità che le differenze osservate siano attribuibili alla casualità. Un p-value inferiore a 0,05 porta al rifiuto dell'ipotesi nulla, indicando che le differenze tra i gruppi sono statisticamente significative. Al contrario, un p-value maggiore o uguale a 0,05 non consente di respingere l'ipotesi nulla, suggerendo che le differenze tra i gruppi non sono sufficientemente robuste per essere considerate significative a livello statistico.



Gli *score* di sintesi “Rischio fisico” e “Rischio Fisico Climatico” mostrano un p-value inferiore alla soglia di significatività prestabilita, suggerendo che le differenze delle medie osservate siano statisticamente significative.

Alla luce dell'analisi descrittiva effettuata e dei riscontri acquisiti, è stata elaborata un'analisi di regressione lineare. Il test si è posto l'obiettivo di verificare la sussistenza di una relazione lineare tra *Rating* Finanziario e *Score* Climatici, utilizzando un modello di regressione lineare. L'analisi di regressione è stata performata sia sugli *score* ambientali di sintesi che sugli *score* di dettaglio, ponendo come variabile dipendente il *rating* finanziario e come variabili esplicative gli *score* ambientali. L'analisi ha restituito un R^2 di 0,28, risultato statisticamente poco significativo, indicativo dell'insussistenza di una relazione lineare robusta. Inoltre, sono state calcolate due matrici di correlazione separate per le controparti private e pubbliche, al fine di esplorare con maggiore precisione la forza e la direzione della relazione tra *rating* finanziario e *score* di rischio ambientale. I risultati indicano che i *rating* finanziari delle controparti, sia pubbliche che private, sono debolmente correlati con gli *score* ambientali.

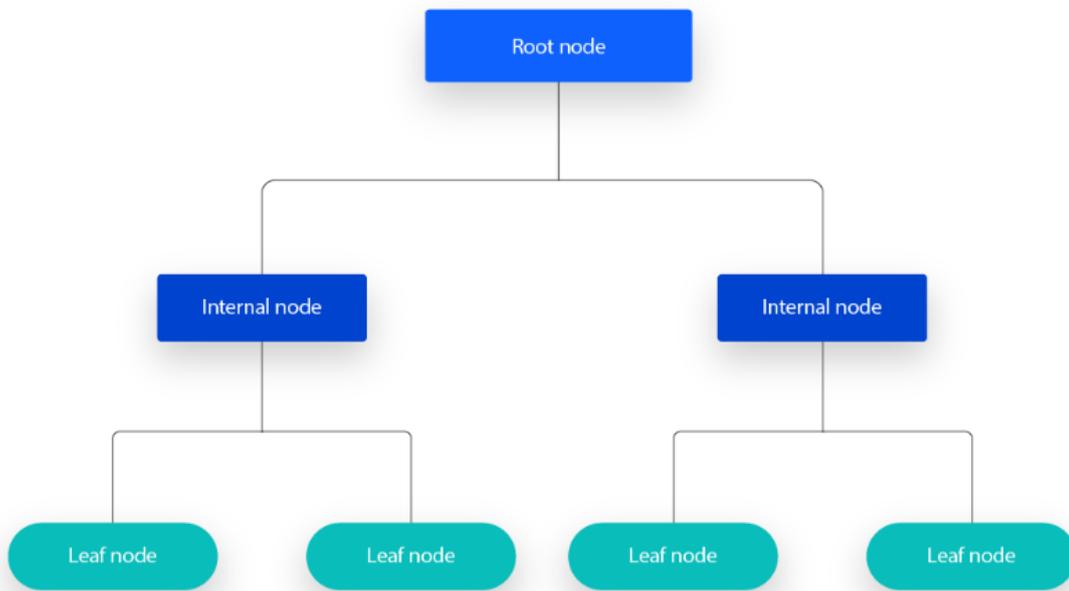
4.2.3 Verifica associazioni non lineari con algoritmo di *machine learning* *Random Forest*

Alla luce dei risultati negativi emersi nel processo lineare è stato intrapreso un ulteriore approfondimento per esplorare l'eventuale sussistenza di relazioni non lineari tra le dinamiche finanziarie e ambientali. A tal fine, l'analisi si è avvalsa di un algoritmo di regressione basato sulla tecnica "*Random Forest*".

L'algoritmo *Random Forest* è una sofisticata tecnica appartenente al campo del *machine learning*, utilizzata per affrontare sia problemi di regressione, dove l'obiettivo è prevedere una variabile numerica continua, sia di classificazione, dove si cerca di assegnare una categoria a un dato. Nelle analisi di regressione, il modello *Random Forest* si costruisce aggregando un insieme di alberi decisionali.

Un albero decisionale è un modello predittivo che simula un processo decisionale ramificato, simile a un diagramma di flusso. Ogni nodo nell'albero rappresenta una condizione o una domanda relativa a una variabile di *input*, mentre ogni ramo rappresenta una possibile risposta. L'*output* finale, che si ottiene seguendo i vari rami, è la previsione del modello.

Figura 13 - Albero decisionale⁴⁹



Tuttavia, l'impiego di un singolo albero decisionale può risultare problematico, poiché questo modello tende a essere sensibile ai dati anomali o al rumore presente nel *dataset*. I dati anomali, ossia valori che si discostano significativamente dalla norma, come misurazioni errate o errori di registrazione, possono influenzare la costruzione dell'albero e portare a previsioni imprecise. Questo fenomeno è noto come *overfitting*, e si verifica quando il modello si adatta in maniera eccessiva ai dati di addestramento, “memorizzando” non solo le tendenze reali ma anche le peculiarità specifiche o gli errori che non sono rappresentativi del comportamento complessivo dei dati. Di conseguenza, l'albero diventa altamente preciso sui dati di addestramento, ma perde la capacità di generalizzare su nuovi dati, compromettendo la sua efficacia predittiva su scenari futuri.

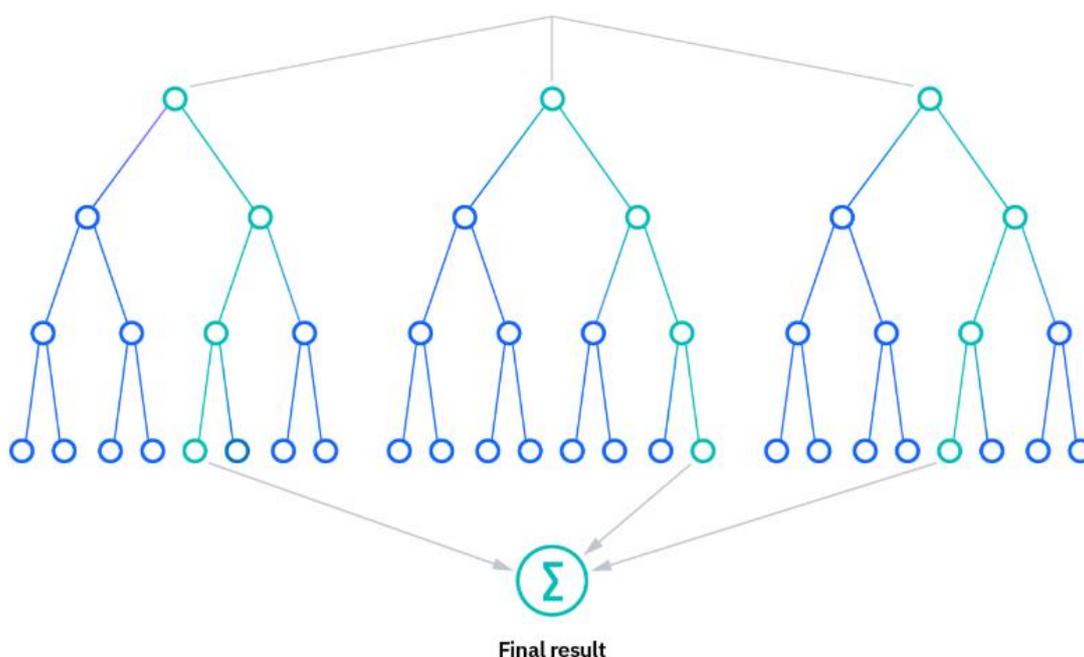
Il *Random Forest* affronta questo problema attraverso la costruzione di più alberi decisionali, ciascuno dei quali offre una previsione. I risultati di tutti gli alberi vengono aggregati per ottenere una previsione finale, più stabile e robusta rispetto a quella di un singolo albero. Questo approccio si basa sulla tecnica del *bagging* (*Bootstrap Aggregating*), che consiste nella costruzione di diversi alberi utilizzando campioni casuali di dati estratti con sostituzione (*bootstrap*). Ogni albero decisionale viene quindi alimentato da un sottoinsieme diverso del

⁴⁹ IBM. (n.d.). *Alberi decisionali: cosa sono e perché sono importanti*. IBM. <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/decision-trees>

dataset, riducendo la possibilità che l'algoritmo si adatti in maniera eccessiva a specifici dati anomali.

Inoltre, durante la costruzione di ciascun albero, in ogni nodo viene selezionato un sottoinsieme casuale di variabili per decidere la divisione. Questo processo di selezione casuale delle caratteristiche riduce ulteriormente la correlazione tra gli alberi, aumentando la diversità e la robustezza del modello complessivo. Il risultato è una foresta di alberi che, pur basandosi su decisioni parzialmente diverse, collaborano per fornire una previsione finale più precisa e affidabile.

Figura 14 - Random Forest⁵⁰



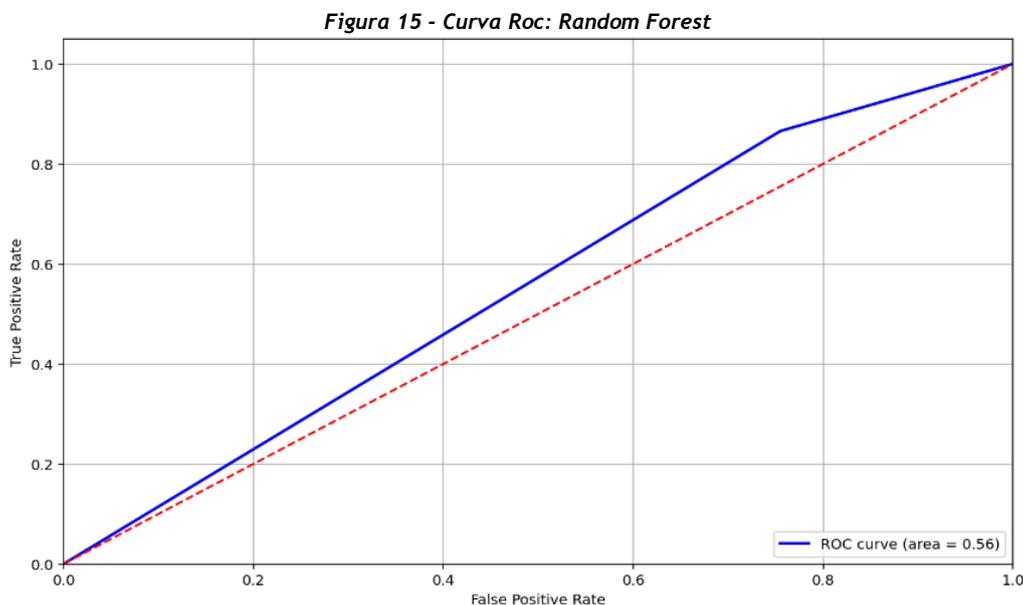
Il parametro utilizzato per valutare l'efficacia di un modello *Random Forest* è l' R^2 (coefficiente di determinazione), che misura la capacità del modello di spiegare la variabilità dei dati. In particolare, un valore di R^2 vicino a 1 indica che il modello è molto efficace nel prevedere i risultati, catturando con successo le relazioni tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente. Al contrario, un valore di R^2 inferiore suggerisce che il modello non è in grado di spiegare completamente la variabilità dei dati, suggerendo l'esistenza di altri fattori non inclusi nel modello che potrebbero influenzare i risultati.

L'analisi di regressione con *Random Forest* condotta dall'Istituto è stata performata sia sugli *score* di rischio ambientale di sintesi che sugli *score* di dettaglio, ponendo come variabile

⁵⁰ IBM. (n.d.). Alberi decisionali: cosa sono e perché sono importanti. IBM. <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/decision-trees>

dipendente il *rating* finanziario e come variabili esplicative gli *score* ambientali. L' R^2 calcolato per le sole controparti private è risultato pari a 0,6, indicando che le variabili esplicative (*score* ambientali) sono in grado di spiegare il 60% della varianza della variabile indipendente (*rating* finanziario). Resta il 40% della variabilità non spiegata, suggerendo che ci siano altre variabili o fattori non inclusi nel modello che potrebbero influenzare la variabile dipendente.

Al fine di testare ulteriormente il risultato ottenuto con l'algoritmo "Random Forest", è stata verificata l'accuratezza delle classificazioni effettuate dal modello con il test di "Accuracy Ratio". Per fornire un'evidenza grafica è stata elaborata una Curva Roc (*Receiver Operating Characteristic*):



La curva ROC mostrata nel grafico è relativa al modello *Random Forest* utilizzato. La linea blu rappresenta il comportamento del modello di ICSC al variare della soglia di classificazione, mentre la linea rossa diagonale rappresenta il comportamento di un classificatore casuale, in cui non vi è alcuna capacità di distinguere tra le classi. L'area sotto la curva (AUC - *Area Under the Curve*) è un valore numerico che varia tra 0 e 1 e rappresenta la capacità complessiva del modello: un AUC vicino a 1 indica un buon modello, mentre un AUC vicino a 0.5 è equiparabile a un modello casuale. Nel caso in esame l'AUC è pari a 0.56, valore che indica che il modello è appena sopra il livello di un classificatore casuale. Ciò significa che il modello ha una capacità molto limitata di distinguere tra le due classi. La curva blu, infatti, è vicina alla linea diagonale, il che conferma la scarsa capacità discriminatoria. Sebbene leggermente migliore di una scelta casuale, l'AUC di 0.56 è lontano dai valori desiderabili (es. ≥ 0.7 per un modello accettabile) mostrando *performance* deboli.

Similmente ai test lineari, anche tecniche di associazione non lineare non hanno evidenziato relazioni statisticamente significative tra *rating* finanziario e *score* climatici.

4.2.4 Analisi di *Clustering* non supervisionato con algoritmo di *machine learning K-Means*

Alla luce dell'esito negativo delle prove di regressione e considerando l'indicazione "positiva" desunta dall'analisi descrittiva, è stata realizzata un'analisi di *clusterizzazione* non supervisionata con l'algoritmo di intelligenza artificiale "*K-Means*".

L'algoritmo di *machine learning K-Means*⁵¹ è utilizzato per la *clusterizzazione*, ovvero per suddividere un insieme di dati in gruppi distinti chiamati *cluster*. Funziona organizzando i dati in modo tale che punti simili siano raggruppati insieme, minimizzando le differenze interne a ciascun *cluster* e massimizzando le differenze tra *cluster* distinti. Il processo inizia selezionando un numero predeterminato "k" di centri iniziali, chiamati centroidi, che rappresentano i centri dei *cluster*. All'aumentare di k, la varianza interna diminuisce perché i *cluster* diventano più piccoli e meglio adattati ai dati. Tuttavia, dopo un certo punto, l'aggiunta di ulteriori *cluster* porta solo a miglioramenti marginali, mostrando una curva che piega bruscamente come un "gomito". Il valore di k corrispondente a questa piega è considerato il numero ottimale di *cluster*, poiché bilancia la compattezza dei *cluster* con la loro separazione. Dopodiché, ogni punto del *dataset* viene assegnato al *cluster* il cui centroide è il più vicino, calcolandone la distanza (di solito la distanza euclidea). Dopo questa assegnazione, i centroidi vengono aggiornati come la media dei punti assegnati a ciascun *cluster*. Questo aggiornamento sposta i centroidi in posizioni che meglio rappresentano i *cluster*. Il processo di assegnazione dei punti e aggiornamento dei centroidi viene ripetuto iterativamente fino a quando i centroidi non cambiano significativamente o fino a quando non viene raggiunto un numero massimo di iterazioni. Alla fine, ogni *cluster* contiene punti che sono più vicini al proprio centroide rispetto a quelli di altri *cluster*. L'obiettivo del *K-Means* è minimizzare una funzione obiettivo, nota come somma delle distanze al quadrato dei punti dai rispettivi centroidi.

$$J = \sum_{i=1}^k \sum_{x \in C_i} \|x - \mu_i\|^2$$

⁵¹ Ahmed, M., Seraj, R., & Islam, S. M. S. (2020). The k-means algorithm: A comprehensive survey and performance evaluation. *Electronics*, 9(8), 1295.

Dove:

k = numero di *cluster*

C_i = insieme dei punti assegnati al *cluster* i

x = un punto dati nel *cluster* C_i

μ_i = centroide del *cluster* i

$\|x-\mu_i\|^2$ = distanza quadrata tra il punto x e il centroide μ_i

L’algoritmo non supervisionato ha *clusterizzato* le controparti di ICSC in due *cluster* omogenei aventi caratteristiche di rischiosità ambientale differenti. A seguito dell’elaborazione dei *cluster* è stato analizzato l’*Expected Credit Loss* (ECL) medio delle controparti all’interno dei *cluster*. Si sottolinea che l’algoritmo non si è alimentato dai dati dell’ECL, avendo classificato le controparti solo sulla base della propensione ai rischi climatici e ambientali.

Tabella 24 - Score di Rischio Climatico e % Media ECL per tipologia di controparti

TIPOLOGIA DI CLIENTELA	SCORE RISCHIO CLIMATICO		% MEDIA ECL		% INCREMENTI ECL DA STRESS
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 1	Cluster 2	Delta
Enti Territoriali	2,21	0,76	0,09	0,05	+0,04
Università e CUS	2,00	0,00	0,07	0,02	+0,04
Coni e Federazioni	2,25	0,24	0,14	0,05	+0,10
No Profit	2,48	0,37	3,66	3,05	+0,62
Imprese	2,30	0,59	3,65	2,49	+1,16
Parrocchie	1,95	0,27	0,11	0,05	+0,06

L’analisi evidenzia che il *cluster* 1, caratterizzato - per tutte le categorie di clientela – da un’intonazione sui rischi climatici relativamente più elevata rispetto al *cluster* 2, riscontra un ECL medio superiore rispetto al *cluster* 2. Imprese e *No Profit* denotano una sensibilità maggiore, evidenziando dei delta ECL tra i due *cluster* particolarmente pronunciati (+62 bps per i *No Profit*; +116 bps per le Imprese).

4.2.5 Stima degli effetti finanziari

Per simulare il potenziale effetto *lifetime* di un significativo spostamento della clientela ICSC (ipotesi di stress) in classi di rischio ambientali deteriori, è stata impostata un’analisi di simulazione basata sui delta incrementali di cui alla tabella precedente. La simulazione ha evidenziato, in un orizzonte temporale *lifetime* degli affidamenti attualmente in portafoglio,

un potenziale delta di maggiori rettifiche (effetto finanziario atteso), la maggior parte delle quali concentrate nel segmento Imprese e *No Profit*.

Tabella 25 - Accantonamenti da ECL stimati per tipologia di clientela e categoria di credito

TIPOLOGIA DI CLIENTELA	+ DELTA ECL LIFETIME DA STRESS AMBIENTALE
Enti Territoriali	7,24%
Università e CUS	0,08%
Coni e Federazioni	1,32%
No Profit	21,52%
Imprese	69,70%
Parrocchie ed Enti Morali	0,14%

Le maggiori rettifiche riscontrate possono essere ricondotte ad un incremento potenziale della rischiosità creditizia legata ad uno scenario di particolare inasprimento della propensione alla rischiosità ambientale della clientela attualmente in portafoglio. L'analisi di materialità finanziaria ha dunque evidenziato la potenziale suscettibilità degli accantonamenti ICSC a fenomeni di inasprimento dei rischi ambientali.

La stima della magnitudo dell'effetto finanziario atteso e della probabilità di accadimento associate al rischio identificato per il sottotema "Adattamento al Cambiamento Climatico" hanno permesso di concludere la sua materialità dal punto di vista finanziario per l'Istituto.

4.3 SOTTOTEMA “MITIGAZIONE DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO”: OPPORTUNITÀ DERIVANTE DALLA RACCOLTA DI RISORSE DA DESTINARE ALLA MITIGAZIONE DEGLI EFFETTI DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Il sottotema ESRS “Mitigazione del Cambiamento Climatico” è emerso come Rilevante nell’analisi di Materialità Finanziaria di ICSC. Esso si riferisce all’insieme di strategie, iniziative e politiche adottate per prevenire o ridurre le emissioni di gas serra e contenere l’aumento della temperatura globale entro limiti sostenibili. Attraverso il suo impianto strategico, ICSC non interpreta la mitigazione del cambiamento climatico esclusivamente come una responsabilità ambientale, ma anche come una concreta opportunità di espansione e diversificazione del proprio modello di *business*. Questa visione permette di identificare occasioni per generare valore aggiunto grazie a una gestione sostenibile delle sfide legate al clima, coniugando obiettivi ambientali e miglioramento delle *performance* economiche.

Per il conseguimento di tali obiettivi, ICSC ha già introdotto diversi strumenti finanziari dedicati alla raccolta e all’impiego di risorse da destinare ad investimenti che contribuiscono alla mitigazione degli effetti del cambiamento climatico. Tra gli strumenti di raccolta, l’Istituto nel corso degli anni ha siglato contratti di finanziamento con banche multilaterali di sviluppo, destinando una parte delle risorse a interventi di mitigazione climatica. In aggiunta, ICSC offre una gamma di prodotti finanziari con finalità *green*, tra cui: (i) Mutuo Verde per enti locali, (ii) Mutuo Verde per soggetti privati, (iii) Mutuo Impegnati nel Verde, e (iv) Mutuo Calamità. Questi strumenti si configurano come leve strategiche capaci di generare valore sia attraverso il risparmio sugli interessi passivi, sia mediante l’incremento degli interessi attivi, contribuendo al contempo in maniera concreta alla transizione ecologica.

Una delle principali fonti di valore aggiunto per ICSC proviene proprio dalla raccolta fondi tramite banche multilaterali di sviluppo, che consente l’accesso a tassi di interesse favorevoli rispetto al *funding* ordinario di mercato. Si stima che, sulla base dei più recenti contratti stipulati con tali soggetti, l’Istituto consegua un risparmio teorico rispetto al *funding* di mercato dell’ordine di 58 bps, calcolato come differenza tra il tasso marginale teorico del 3,75% e il tasso effettivo per ICSC del 3,17%. La stima dell’Effetto Finanziario Attuale per l’Istituto, basata sull’ammontare dei mutui finanziati con tale provvista, si traduce in un risparmio di interessi passivi nel bilancio 2024.

In un orizzonte temporale *lifetime*, si ipotizza che una nuova provvista, reperita attraverso banche multilaterali di sviluppo, destinata al finanziamento di nuove iniziative *green*,

permetterebbe all'Istituto di ottenere un Effetto Finanziario Atteso positivo basato su un ulteriore risparmio teorico di 65 punti base, in virtù della differenza tra il tasso teorico del 3,75% e il tasso effettivo ICSC del 3,10%. Tale risparmio si somma alla generazione di interessi attivi legati ai prodotti *green* offerti da ICSC, determinando un effetto finanziario complessivo che l'Istituto considera rilevante. La probabilità di realizzazione di tale effetto è stata stimata al 50%, basata su una valutazione qualitativa delle incertezze relative alle prospettive di bilancio e alle dinamiche di mercato. L'approccio integrato tra mitigazione del cambiamento climatico e strategie finanziarie permette quindi a ICSC di posizionarsi in maniera competitiva nel contesto della sostenibilità, rafforzando la propria resilienza economica e la propria posizione nel mercato.

4.4. SOTTO-SOTTOTEMA “RISERVATEZZA”: RISCHIO DI DATA BREACH

A seguito dell’analisi di materialità finanziaria, ICSC ritiene che il sotto-sottotema ESRS “Riservatezza”, riconducibile al rischio operativo determinato da potenziali fenomeni di *Data Breach*, sia finanziariamente materiale per banca.

Un *data breach*, o violazione dei dati, è un incidente di sicurezza che comporta l’accesso, la divulgazione o il furto di informazioni sensibili, riservate o protette da parte di soggetti privi di legittimo consenso.⁵² Tali dati possono comprendere informazioni personali, dati finanziari, credenziali di accesso, proprietà intellettuale e altre informazioni critiche per l’organizzazione. La compromissione di questi dati non solo mette a rischio la sicurezza dell’organizzazione, ma rappresenta altresì una violazione delle normative che disciplinano la protezione dei dati, come il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) in ambito europeo.

Il *data breach* costituisce una minaccia di rilevante portata per qualsiasi organizzazione, con conseguenze che si manifestano su più livelli, determinando impatti significativi in diversi ambiti.

In primo luogo, sotto il profilo finanziario, le ripercussioni derivanti da una violazione dei dati sono particolarmente gravi. Le organizzazioni coinvolte devono affrontare una serie di costi diretti, tra cui quelli necessari per la *remediation* dell’incidente, ovvero le azioni correttive atte a limitare il danno e prevenire ulteriori vulnerabilità. A questi si aggiungono le spese legate alla gestione delle conseguenze legali e operative, che comprendono, ad esempio, il rafforzamento delle misure di sicurezza, il monitoraggio delle eventuali fughe di dati e il ripristino della fiducia degli utenti. Inoltre, le sanzioni derivanti da eventuali violazioni delle normative in materia di protezione dei dati possono avere un impatto economico significativo, con multe che, in alcuni casi, arrivano a colpire severamente l’organizzazione, con importi proporzionali al fatturato annuale. La sospensione temporanea delle operazioni aziendali, che può derivare da una violazione grave dei dati, contribuisce ulteriormente a ridurre i ricavi, con un abbassamento del flusso di cassa e, di conseguenza, un costo-opportunità in termini di perdita di clientela. Il recupero della clientela e delle quote di mercato compromesse è, infatti, un processo lungo e difficoltoso, il cui impatto è direttamente proporzionale alla gravità dell’incidente.

⁵² Garante per la protezione dei dati personali. (n.d.). Articolo 4, paragrafo 12 – Definizione di violazione dei dati personali - In Regolamento (UE) 2016/679

Dal punto di vista reputazionale, le conseguenze di un *data breach* sono altrettanto dannose. La fiducia degli *stakeholders*, tra cui clienti, partner commerciali, investitori e autorità di regolamentazione, subisce un colpo difficilmente recuperabile, con effetti che possono compromettere la *brand equity* dell'organizzazione. La perdita di fiducia da parte di questi attori può determinare una diminuzione del valore del marchio, con una conseguente svalutazione della posizione competitiva dell'impresa nel mercato. Gli investitori, inoltre, potrebbero riconsiderare la valutazione del rischio associato all'organizzazione, con possibili ripercussioni sul valore delle azioni e sulla reputazione finanziaria complessiva. In tale contesto, la gestione della crisi reputazionale diventa decisiva: se non affrontata in maniera adeguata, essa può mettere a repentaglio la capacità dell'impresa di attrarre nuovi investimenti, di mantenere un portafoglio clienti fedele e, in ultima analisi, di garantire la propria sostenibilità a lungo termine.

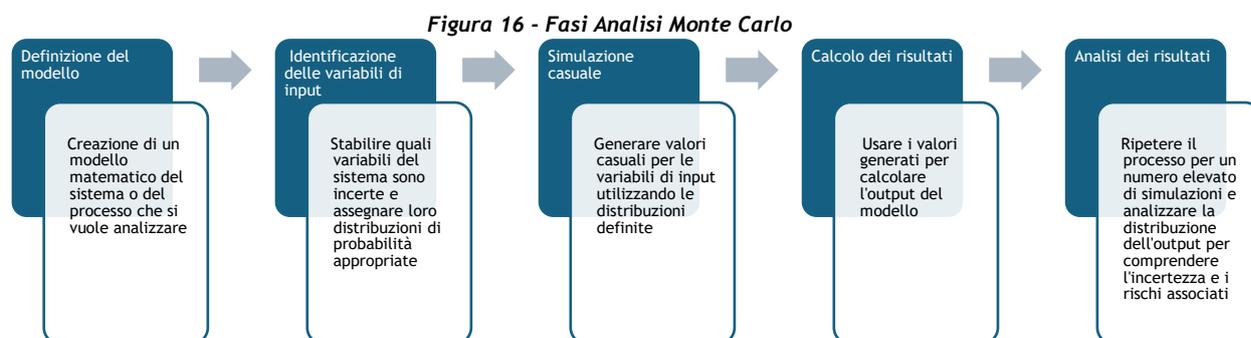
Infine, sotto il profilo sociale, un *data breach* ha implicazioni dirette sulla *privacy* dei soggetti i cui dati sono stati compromessi. La violazione dei dati personali di clienti e dipendenti può comportare l'uso illecito di informazioni sensibili, l'accesso a dati economici riservati o la loro divulgazione senza autorizzazione, con impatti concreti sulla *privacy* e sulla fiducia verso le istituzioni che trattano tali dati. Le conseguenze sociali di un *data breach* si estendono ben oltre il singolo individuo, influenzando la percezione collettiva della sicurezza digitale. L'aumento della vulnerabilità percepita dei sistemi informatici e delle piattaforme digitali contribuisce a ridurre la fiducia della società nelle tecnologie emergenti, con effetti sistemici sulla partecipazione dell'utenza ai servizi digitali. Tali dinamiche, se non gestite correttamente, possono innescare una spirale di sfiducia che compromette non solo la reputazione dell'organizzazione, ma l'intero ecosistema digitale nel quale essa opera.

L'analisi che segue darà contezza della metodologia di stima degli effetti finanziari di cui ICSC risentirebbe nell'eventualità, finora mai verificatasi, in cui dovesse subire un *data breach*. Occorre sottolineare che le simulazioni effettuate sono state calibrate in un'ottica di *shock* estremo in ragione del modello di *business* di ICSC, il quale, privo di un portafoglio *retail* e di servizi *online banking*, risulta comparativamente meno esposto al rischio rispetto agli intermediari tradizionali.

4.4.1 Metodologia di calcolo degli impatti finanziari con Simulazione Monte Carlo

Per stimare il potenziale effetto finanziario legato al fenomeno di *data breach*, ICSC ha utilizzato tecniche basate su simulazioni Monte Carlo, metodologia statistica che consente di stimare l'effetto dell'incertezza del rischio modellando le variabili di un problema come distribuzioni probabilistiche, eseguendo migliaia di simulazioni per analizzare i risultati possibili. La simulazione Monte Carlo nasce come strumento per affrontare problemi matematici e fisici complessi attraverso l'uso della statistica e del calcolo probabilistico, ed è oggi ampiamente utilizzata in ambiti come finanza, ingegneria, fisica, e gestione del rischio. La simulazione condotta da ICSC è stata effettuata in ambiente Python 3.11 con IDE Spider v. 5.5.1.

Nel contesto della gestione dei rischi, l'analisi Monte Carlo si configura come uno strumento di grande utilità per la quantificazione e la valutazione dell'incertezza associata agli effetti finanziari derivanti da un evento di *data breach*. L'approccio adottato da ICSC per impostare l'Analisi Monte Carlo ha seguito una serie di fasi metodologiche ben definite, attraverso le quali si procede a simulare le possibili conseguenze economiche di tale rischio, tenendo conto di differenti scenari. Tipicamente la metodologia su cui si basa l'analisi Monte Carlo può essere sintetizzata in cinque macro-fasi:



Di seguito un riepilogo dell'approccio utilizzato dall'Istituto, modellato sulla base dello schema concettuale sopra esposto:

La prima fase del processo è rappresentata dalla definizione del modello. In questo passaggio, ICSC ha sviluppato un modello computazionale utilizzando il linguaggio di programmazione Python. Il modello si è proposto di simulare gli effetti finanziari di un *data breach* lungo un orizzonte temporale di cinque anni. Per rendere la simulazione il più realistica possibile, sono stati considerati due scenari distinti: uno in cui sono presenti presidi di mitigazione del rischio,

e uno in cui tali misure sono assenti. Questo approccio consente di confrontare i risultati dei due scenari, in modo da porre in evidenza eventuali differenze significative che la presenza o l'assenza di misure di prevenzione possa determinare per l'Istituto in termini di effetto economico dell'incidente.

La fase successiva ha riguardato l'identificazione delle variabili di input. Sono state selezionate cinque variabili di costo idonee ad influenzare direttamente la stima dell'effetto finanziario di un *data breach*. Per ciascuna di queste variabili, è stata determinata la distribuzione di probabilità più adeguata a rappresentarne correttamente il carattere di incertezza e le possibili fluttuazioni dei costi. L'approccio statistico utilizzato per la scelta delle distribuzioni di probabilità consente di modellare con elevata precisione l'andamento dei costi, sulla base dei dati storici e delle condizioni previste per ciascun scenario.

Una volta definiti i parametri necessari, si è proceduto con la simulazione casuale. Sono state eseguite 100.000 simulazioni randomiche per generare una serie di possibili scenari futuri. Di queste simulazioni, 50.000 sono realizzate assumendo che siano in atto misure di mitigazione del rischio, mentre le restanti 50.000 considerano l'ipotesi di assenza di tali presidi. La generazione di un ampio numero di simulazioni permette di ottenere una panoramica esaustiva delle possibili conseguenze finanziarie, consentendo di catturare la variabilità e l'incertezza proprie di ciascun scenario.

Infine, la fase conclusiva del processo è consistita nel calcolo dei risultati, analizzati successivamente con strumenti di analisi statistica avanzata. Ciò ha consentito di esaminare output numerici e grafici in modo da identificare tendenze, valori estremi e medie ponderate. L'analisi dei dati estratti dalle simulazioni ha permesso di determinare la distribuzione finale degli effetti finanziari, valutando l'entità del rischio associato al *data breach* in entrambi gli scenari considerati. I risultati ottenuti sono infine stati utilizzati per fornire una stima quantitativa del rischio, che diventa fondamentale per supportare le decisioni di gestione del rischio e per pianificare eventuali azioni correttive.

4.4.2 Calibrazione della stima dell'occorrenza dell'evento di *data breach*

La probabilità di accadimento di un fenomeno di *data breach* è stata modellizzata utilizzando una distribuzione di Poisson, uno strumento statistico particolarmente adatto per stimare il numero di eventi che si verificano in un intervallo di tempo fisso. Tale distribuzione è

comunemente applicata nel caso di fenomeni rari, ma intensi, come nel caso del *data breach*.

Di seguito la funzione di densità della distribuzione:

$$P(X = k) = \frac{\lambda^k e^{-\lambda}}{k!}$$

Dove:

$P(X = k)$ è la probabilità che si verifichino esattamente eventi in un intervallo specifico.

k : è il numero di eventi

λ : è il valore atteso (o tasso medio) di eventi nell'intervallo considerato.

e : è la base dei logaritmi naturali

$k!$: è il fattoriale di k

In particolare, la distribuzione di Poisson si caratterizza per un unico parametro di scala, indicato come λ (lambda), che rappresenta il tasso medio di eventi attesi nell'intervallo di osservazione. Nel caso in esame, il tasso medio annuo di accadimento di un *data breach* è stato stimato intorno al 35% su un orizzonte temporale di cinque anni. Questo valore è stato scelto considerando che, in Italia, circa il 27%⁵³ delle imprese ha subito un *data breach* con perdita di informazioni sensibili. Tuttavia, per rendere le simulazioni più prudentiali, è stato ipotizzato un tasso di occorrenza più elevato, prendendo in considerazione l'andamento crescente del fenomeno negli ultimi anni.

Nell'analisi Monte Carlo è stato generato il tempo di attesa tra gli eventi di *breach* utilizzando una distribuzione esponenziale con parametro pari a $\frac{1}{\text{Lambda breach}}$.

Questo tempo di attesa indica quanti anni passano prima che si verifichi il prossimo evento di *breach*. Ogni simulazione crea una matrice di tempi di attesa, dove ciascun valore rappresenta il tempo che intercorre fino al prossimo evento. Una volta verificatosi un incidente di *breach* in un determinato anno, si assume che questo abbia un impatto duraturo sugli anni successivi, con costi annuali associati a tale evento. L'approccio scelto si fonda su una logica conservativa, in base alla quale un evento di *breach* iniziale continua a generare costi nel tempo, riflettendo l'impatto a lungo termine di un fenomeno che non si esaurisce con l'evento stesso. In questo modo, l'analisi tiene conto dei costi residui che continuano ad accumularsi anche negli anni successivi, in quanto la reputazione e la sicurezza della banca possono rimanere compromesse anche dopo il verificarsi dell'incidente.

53 Statista. (2024). *Share of organizations worldwide that have experienced a loss of sensitive information as of February 2024, by country*. <https://www.statista.com/statistics/1387392/loss-sensitive-information-organizations-worldwide-by-country/>

Infine, è stato ipotizzato che, in presenza di presidi di mitigazione del rischio, la probabilità di accadimento di un evento di *breach* si riduca del 50% rispetto al tasso medio iniziale. Tale ipotesi si basa sull'efficacia dimostrata di alcune misure preventive, che consentono di ridurre significativamente la probabilità che si verifichi un *data breach*, confermando così l'importanza delle politiche di protezione e dei sistemi di sicurezza.

4.4.3 Distribuzione di probabilità di efficacia del presidio di mitigazione

ICSC dispone di un set adeguato di presidi di mitigazione per gestire i rischi connessi a fenomeni di *data breach*. In ragione di ciò, le simulazioni Monte Carlo sono state realizzate considerando due scenari distinti: uno con la presenza di presidi di mitigazione del rischio e uno senza. Questa doppia impostazione consente di esaminare in modo approfondito la materialità finanziaria del fenomeno, confrontando l'effetto economico in presenza e in assenza di misure preventive.

Per simulare la variabilità dell'efficacia dei presidi, è stata utilizzata una distribuzione di probabilità Beta. La scelta di questa distribuzione risulta particolarmente adatta poiché essa è definita nell'intervallo $[0, 1]$, che la rende ideale per rappresentare se e in quale misura il presidio riesce a ridurre la probabilità di occorrenza di un evento di violazione dei dati. La distribuzione Beta permette di modellare in modo preciso l'incertezza sull'efficacia dei presidi, fornendo una stima affidabile della probabilità che un determinato presidio riduca il rischio di *data breach*.

$$f(x, \alpha, \beta) = \frac{x^{\alpha-1} (1-x)^{\beta-1}}{B(\alpha, \beta)}$$

Dove:

α e β : sono i parametri della distribuzione, noti come parametri di forma.

$B(\alpha, \beta)$: è la funzione Beta, che normalizza la funzione affinché l'area sotto la curva sia pari a 1

Nel caso specifico di ICSC, che si distingue per essere una banca non tradizionale priva di una rete fisica di sportelli e di servizi di *online banking*, e considerando che negli ultimi anni non si sono verificati eventi di *data breach*, i parametri della distribuzione di efficacia sono stati impostati in un range probabilistico compreso tra il 50% e il 90%. Questo intervallo riflette una stima prudente dell'efficacia dei presidi di mitigazione, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell'Istituto e del contesto in cui opera. L'efficacia del presidio varia in funzione di fattori legati alla natura dell'organizzazione e alla tipologia di misure adottate per prevenire i

fenomeni di *data breach*. Pertanto, l'analisi prende in considerazione scenari differenti, al fine di ottenere una stima realistica e solida dei possibili impatti economici legati a questo rischio.

4.4.4 Calibrazione dei costi connessi ai fenomeni di *data breach*

Per analizzare gli effetti finanziari sono state identificate quattro componenti di costo connesse⁵⁴ ad un evento di *data breach* e riconducibili ai processi dell'organizzazione:

Tabella 26 - Componenti di Costo con Distribuzione Lognormale

COMPONENTE DI COSTO	DEFINIZIONE
Rilevamento e gestione dell'escalation	Attività che consentono a un'organizzazione di rilevare una violazione
Notifica	Attività che consentono a un'organizzazione di notificare i soggetti interessati, le autorità di protezione dei dati e altre terze parti
Risposta post-violazione	Attività per aiutare le vittime di una violazione a comunicare con l'organizzazione e per intraprendere azioni correttive verso le vittime e i regolatori
Perdita di opportunità commerciali	Attività volte a minimizzare la perdita di clienti, l'interruzione del <i>business</i> e le perdite di entrate

La prima componente di costo è costituita dalle attività di rilevamento e gestione dell'*escalation*. Questa fase comprende tutte le operazioni necessarie per individuare e gestire un incidente di violazione dei dati, affrontandone tempestivamente l'evoluzione. Vi rientrano le analisi investigative e forensi, fondamentali per definire la natura e l'entità dell'accaduto, i servizi di valutazione e audit volti a identificare eventuali vulnerabilità, nonché le attività di gestione della crisi finalizzate al coordinamento interno delle risposte operative. Un aspetto essenziale è rappresentato dalla comunicazione immediata e strutturata verso la dirigenza e il Consiglio di Amministrazione, al fine di garantire un processo decisionale rapido, consapevole ed efficace.

⁵⁴ IBM & Ponemon Institute. (2024b). *Cost of data breach report 2024* (p. 9). IBM.

La seconda componente di costo è rappresentata dalle attività di notifica della violazione, che comprendono tutte le azioni necessarie per informare le controparti coinvolte, le autorità competenti in materia di protezione dei dati e, ove necessario, altri soggetti terzi rilevanti. Tali attività includono la predisposizione e l'invio di comunicazioni tramite posta elettronica, lettera o canali ufficiali, la verifica dei requisiti normativi applicabili in materia di notifica, il coordinamento con le autorità di regolamentazione e, in alcuni casi, il coinvolgimento di consulenti esterni specializzati nella gestione della comunicazione in situazioni di violazione dei dati.

La terza componente riguarda la risposta post-violazione, ovvero l'insieme delle azioni intraprese per affrontare le conseguenze del *data breach* e fornire supporto alle controparti coinvolte. In questa fase, è necessario attivare una struttura dedicata alla gestione delle segnalazioni e delle richieste di chiarimento da parte dei soggetti i cui dati siano stati compromessi. A seconda della gravità e della natura dei dati coinvolti, possono essere valutate misure aggiuntive di tutela, come il monitoraggio di eventuali attività anomale collegate ai dati violati o servizi di protezione dell'identità. A questi interventi si sommano i costi legali connessi alla gestione di eventuali contenziosi, nonché l'esposizione a sanzioni derivanti dal mancato rispetto delle normative in materia di protezione dei dati personali.

Infine, la quarta componente significativa di costo riguarda la perdita di opportunità commerciali, che comprende tutte le attività finalizzate a limitare la perdita di clienti, ridurre l'interruzione del *business* e minimizzare le perdite di ricavi. Una violazione dei dati può infatti determinare interruzioni nei processi, rallentamenti operativi e un temporaneo indebolimento della capacità di risposta dell'organizzazione, con impatti negativi sui ricavi e sulla fiducia delle controparti pubbliche e private. Tali criticità possono ostacolare l'avvio di nuovi progetti, la partecipazione a bandi o collaborazioni strategiche, nonché compromettere l'acquisizione di nuove opportunità. Inoltre, il danno reputazionale può avere effetti duraturi sulla credibilità dell'Istituto, riducendone l'attrattiva e la competitività sul mercato di riferimento.

Ciascuna delle quattro componenti di costo sopra descritte è stata modellizzata attraverso una distribuzione di probabilità Lognormale. La scelta di tale funzione per modellare le componenti di costo si basa sul fatto che questo tipo di distribuzione è particolarmente utile per rappresentare eventi rari, ma che, quando si verificano, generano perdite notevoli. Inoltre, è ampiamente utilizzata nel campo della gestione del rischio, in particolare per trattare quelli

che vengono chiamati *tail risk*, ovvero i rischi estremi che si concentrano nelle code della distribuzione. In altre parole, ciò significa che la Lognormale è in grado di descrivere adeguatamente la probabilità che si verifichino eventi che causano perdite elevate, sebbene poco frequenti.

$$f(x, \mu, \sigma) = \frac{1}{x\sigma\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{(\ln(x) - \mu)^2}{2\sigma^2}\right), x > 0$$

Dove:

$x > 0$: la variabile casuale x è definita solo per valori positivi.

μ : è il parametro che rappresenta la media della distribuzione normale della variabile $\ln(x)$.

σ : è il parametro che rappresenta la deviazione standard della distribuzione normale della variabile $\ln(x)$.

$\ln(x)$: indica il logaritmo naturale di x .

Per fare in modo che la simulazione catturasse le variazioni di dipendenza randomiche tra le quattro componenti di costo, ciascuna delle quali può presentarsi o meno con entità variabile, si è ritenuto opportuno utilizzare una copula t-Student per generare dipendenze tra le variabili casuali delle componenti di costo. La ragione della scelta della copula t-Student risiede nel suo comportamento nelle code della distribuzione, dove è in grado di generare dipendenze significative tra le variabili nelle situazioni più critiche, cioè quando i rischi si concentrano nelle estremità della distribuzione, come avviene nei casi di *data breach*. Inoltre, la densità della copula t-Student dipende dal numero di gradi di libertà, che, nel caso in esame, è stato impostato a quattro. Questo parametro consente di simulare code pesanti, ovvero situazioni in cui le variabili casuali presentano una correlazione forte nelle circostanze più critiche, amplificando l'effetto degli eventi estremi sulle componenti di costo.

In caso di violazione di dati a seguito di un fenomeno di *data breach* possono insorgere sanzioni amministrative pecuniarie⁵⁵ fino al 2% del fatturato dell'entità colpita. Sulla base dell'ultimo bilancio ICSC, è stato stimato l'importo massimo della sanzione per ICSC. Le probabili sanzioni sono state modellizzate attraverso una distribuzione di probabilità Uniforme.

$$f(x) = \begin{cases} \frac{1}{b-a} & \text{se } a \leq x \leq b \\ 0 & \text{altrimenti} \end{cases}$$

⁵⁵Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2016). Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali e alla libera circolazione di tali dati (art. 83). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, L 119, 1-88

Dove:

a: limite inferiore dell'intervallo

b: limite superiore dell'intervallo

La distribuzione uniforme descrive una variabile casuale continua che ha la stessa probabilità di assumere qualsiasi valore all'interno di un certo intervallo, i cui limiti inferiore e superiore sono definiti dai due parametri a e b: nel caso in esame corrispondenti rispettivamente a 0 EUR e il 2% del fatturato di ICSC risultante dal bilancio del 2023.

Tabella 27 - Componente di costo con Distribuzione Uniforme

COMPONENTE DI COSTO	DEFINIZIONE	QUANTIFICAZIONE
Multe	Sanzioni amministrative pecuniarie che l'autorità potrebbe infliggere in caso di <i>Data breach</i> , ex Art.83 Regolamento GDPR ⁵⁶	Di ammontare variabile, con tetto massimo del 2% del fatturato mondiale annuo dell'esercizio precedente dell'ente

La componente di costo relativa alle multe è stata trattata separatamente rispetto alle precedenti quattro⁵⁷ poiché, per natura e caratteristiche, presenta probabilità e modalità di accadimento significativamente differenti dalle altre. Questa circostanza ha reso opportuno un inquadramento metodologico separato, con distribuzione di probabilità Uniforme anziché Lognormale.

A completamento dell'analisi, si è tenuto conto dell'effetto dell'inflazione, modellizzata linearmente su tutte le componenti di costo ipotizzando un tasso annuo del 2,5%.

4.4.5 Stima degli effetti finanziari

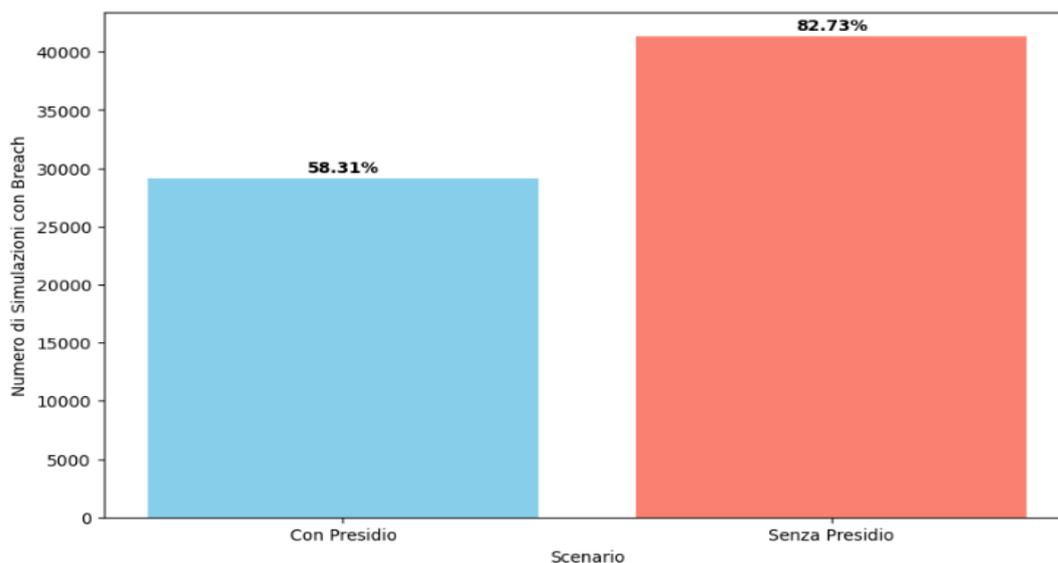
Il modello Monte Carlo realizzato ha performato 50.000 simulazioni con presidio e 50.000 simulazioni senza presidio. Dai risultati dell'analisi emerge che il *data breach* si è verificato nel 58,31% delle simulazioni effettuate in ipotesi di presidio attivo (29.155 *breach* su 50.000 simulazioni) e nell'82,73% delle simulazioni effettuate in ipotesi di assenza di presidio (41.365 *breach* su 50.000 simulazioni). Pertanto, la previsione di presidi di mitigazione risulta

⁵⁶ Parlamento Europeo e Consiglio dell'Unione Europea. (2016). *Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali e alla libera circolazione di tali dati (art. 83)*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 119, 1-88

⁵⁷ Rilevamento e gestione dell'escalation; Notifica; Risposta post-violazione; Perdita di opportunità commerciali

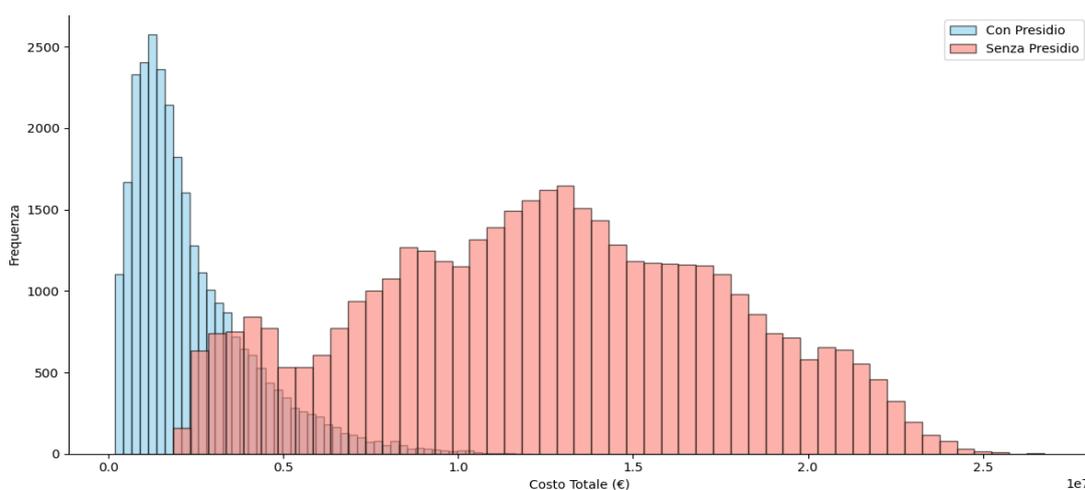
avere un impatto significativo sulla probabilità di accadimento, riducendola di oltre un terzo (12.210 casi di potenziali *data breach* scongiurati grazie alla presenza dei presidi).

Figura 17 - Occorrenza di Data breach in Simulazioni con e senza Presidio



Di seguito la distribuzione di frequenza degli eventi di violazione dei dati e la relativa stima dell'effetto economico per la banca, considerando le due diverse ipotesi di sussistenza o meno dei presidi di mitigazione dei rischi. Si sottolinea che il grafico di seguito ripotato evidenzia la distribuzione di frequenza dei costi che si verificherebbero solo nell'ipotesi in cui il *breach* si sia effettivamente verificato:

Figura 18 - Distribuzione dei Costi Totali Cumulativi (Con e Senza Presidio)



La "distribuzione con presidio" si caratterizza per una concentrazione verso costi totali relativamente bassi, con un picco massimo che si avvicina a 0,2 milioni di euro. L'introduzione

di presidi di mitigazione porta a una contrazione dei costi complessivi, che si concentrano in una fascia che va da 0,0 a circa 0,5 milioni di euro, con una frequenza che diminuisce all'aumentare dei costi. Superato il milione di euro, la frequenza di *data breach* diventa molto più bassa, suggerendo che eventi con costi elevati sono rari quando sono presenti presidi.

La "distribuzione senza presidio", al contrario, mostra una densità più elevata verso costi totali maggiori, con una variabilità significativa. Le aree con la massima frequenza si concentrano nella fascia tra 0,8 e 1,2 milioni di euro, mentre la coda della distribuzione si estende verso destra, con costi che possono superare i 2,5 milioni di euro. Nella fascia tra 1,5 e 2,0 milioni di euro, la frequenza rimane costante e superiore a 500 occorrenze, a differenza della distribuzione con presidio, dove i costi in questa fascia sono quasi assenti.

Dalle simulazioni effettuate appare evidente l'efficacia dei presidi di mitigazione, che agiscono per prevenire o attenuare l'impatto degli incidenti di violazione dei dati, riducendo la frequenza e la gravità delle conseguenze economiche. L'analisi delle proprietà statistiche della distribuzione dimostra come i presidi limitino significativamente i costi elevati e la variabilità complessiva, portando a distribuzioni più concentrate e prevedibili. Senza presidi, l'impatto economico dei *data breach* diventa più incerto e costoso, con una probabilità più alta di eventi critici.

Tabella 28 - Analisi della forma delle distribuzioni

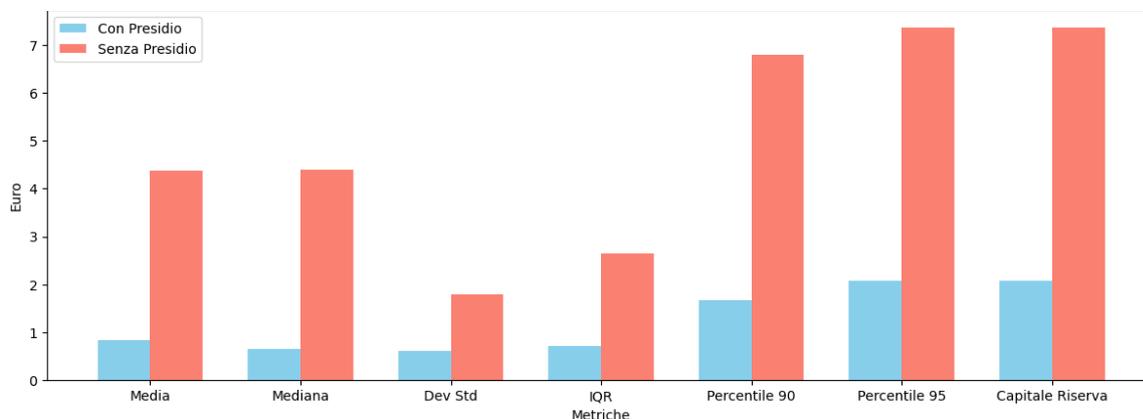
COMPONENTE DI COSTO	CON PRESIDIO	SENZA PRESIDIO
Curtosi	La distribuzione "con presidio" presenta una curtosi elevata. La distribuzione è molto "acuminata" (un picco pronunciato intorno a valori bassi, vicino a 0.1 Mio EUR). Le code sono corte, indicativo del fatto che i costi estremamente alti sono rari o quasi assenti. Questo comportamento è coerente con la presenza di presidi, che limitano l'incidenza di eventi catastrofici e concentrano i costi su valori più contenuti.	La distribuzione "senza presidio" presenta una curtosi più bassa, mostrando una distribuzione più piatta e con code più estese. Le code lunghe indicano una maggiore probabilità di osservare valori estremamente elevati, fino a oltre 2,5 Mio EUR. Ciò è tipico di situazioni in cui l'assenza di misure di protezione lascia spazio a eventi con conseguenze finanziarie gravi e poco controllabili.
Simmetria	La distribuzione "con presidio" mostra una forte asimmetria negativa: la	La distribuzione "senza presidio" ha una asimmetria positiva più marcata: la

COMPONENTE DI COSTO	CON PRESIDIO	SENZA PRESIDIO
	maggior parte dei dati si concentra sulla sinistra (costi bassi), mentre i costi più elevati (a destra) sono molto rari.	distribuzione è allungata verso destra, con una probabilità significativa di costi molto elevati. L'asimmetria positiva è caratteristica di fenomeni ad alta variabilità, in cui si verificano occasionalmente eventi ad alto impatto, come <i>Data breach</i> molto costosi.
Variabilità	Nella distribuzione "con presidio" la dispersione è bassa, con una distribuzione molto concentrata intorno alla media. Ciò riflette la capacità dei presidi di contenere i costi totali e mantenere una variabilità ridotta tra gli eventi.	Nella distribuzione "senza presidio" la varianza è decisamente più alta: i costi sono distribuiti su un range molto ampio, da valori bassi fino a oltre 2.5 Mio EUR. L'assenza di presidi porta a una maggiore incertezza e volatilità nei costi, che dipendono fortemente dalla gravità e dalla scala del <i>Data breach</i> .
Moda	Nella distribuzione "con presidi" la moda è concentrata nei costi più bassi, intorno a 0.1 Mio EUR. La media è solo leggermente superiore alla moda, poiché la presenza di valori elevati (outlier) è limitata.	Nella distribuzione "senza presidio" la moda si sposta verso costi più elevati (intorno a 0.8-1.2 Mio EUR), e la media è significativamente superiore, a causa della lunga coda della distribuzione a destra. Ciò riflette il maggiore peso degli eventi ad alto impatto, che fanno aumentare la media.
Media	Concentrata intorno a valori contenuti	Concentrata intorno a valori elevati

I dati evidenziano che l'adozione di presidi contro i *data breach* sposta notevolmente la probabilità verso costi contenuti, riducendo in maniera considerevole sia la frequenza che l'entità dei costi totali più elevati. I costi bassi sono più frequenti con presidi, perché oltre il 50% delle occorrenze "con presidio" si concentra nei primi 0.3 Mio EUR, mentre nella distribuzione "senza presidio" questa fascia è significativamente meno rappresentata. La presenza di presidio riduce i costi elevati, poiché i costi superiori a 1.5 Mio EUR sono quasi assenti nella distribuzione "con presidio", mentre sono relativamente comuni nella distribuzione "senza presidio".

Il grafico seguente mostra il confronto tra diverse metriche statistiche per i due scenari impostati nell'analisi, con e senza presidio.

Figura 19 - Statistiche descrittive delle distribuzioni



Nella seguente tabella si rappresentano in forma tabellare le evidenze del grafico di cui sopra:

Tabella 29 - Confronto tra Statistiche dei Costi Ponderati (Con e Senza Presidio)

EFFETTO PRESIDIO	
Media dei costi	Riduzione dell'81,05% con presidio
Mediana dei costi	Riduzione dell'85,2% con presidio
Deviazione standard (Dev Std)	Riduzione del 66% con presidio
Intervallo interquartile (IQR)	Riduzione di circa il 73% nell'IQR con presidio
90° Percentile	Riduzione di oltre il 75% con presidio
95° Percentile (stima riserva di capitale)	Riduzione di circa il 72% con presidio

Nell'ipotesi di occorrenza di un fenomeno di *data breach*, considerando i presidi di mitigazione dei rischi predisposti da ICSC, il costo mediano, inclusivo di tutti gli oneri associati al *breaching*, è stimato in riduzione di circa l'81% rispetto all'ipotesi che non prevede presidi di attenuazione. La sussistenza dei presidi di mitigazione del rischio assicura una netta riduzione della variabilità dell'incidenza dei fenomeni (-66% di deviazione standard; -73% dell'intervallo interquartile). L'analisi del 95°percentile, riferito ad eventi di *tail risk*, evidenziano una netta riduzione della magnitudo per le simulazioni con i presidi di mitigazione attivi.

Il 95°percentile evidenzia anche l'ipotesi di riserva di capitale necessaria per il pieno assorbimento economico del rischio in caso di accadimento di un evento *tail risk*. In ragione

del sostanzioso *excess capital* dell'Istituto, si è ritenuto che ICSC detenga una più che adeguata riserva patrimoniale per assorbire perdite connesse ad eventuali fenomeni di *data breach*. Nonostante ciò, tenendo conto della magnitudo e della probabilità di accadimento stimate per l'ipotesi che si verifichi un fenomeno di *data breach*, il sotto-sottotema Riservatezza è stato considerato finanziariamente materiale per l'Istituto.

4.5 SOTTOTEMA “CULTURA DI IMPRESA”: OPPORTUNITÀ DELL’EMISSIONE DI SOCIAL BOND

Un *social bond*⁵⁸ è uno strumento obbligazionario, emesso da enti pubblici o privati, la cui caratteristica distintiva rispetto ad altri strumenti di debito risiede nella destinazione vincolata dei fondi a beneficio di progetti aventi un impatto sociale positivo. La *performance* di un *social bond*, pur mantenendo le caratteristiche di liquidità e rendimento tipiche delle obbligazioni, viene valutata anche sulla base del cosiddetto "*social impact*", ossia sull'efficacia dei progetti finanziati nel raggiungere gli obiettivi sociali prefissati. I *social bond* sono spesso associati a criteri ESG e, generalmente, l'emittente si impegna a fornire *report* periodici per rendicontare l'utilizzo dei fondi e l'impatto sociale generato. Negli ultimi anni, in risposta alla crescente domanda di investimenti responsabili e di attenzione nei confronti delle tematiche di sostenibilità sociale, questi strumenti sono stati oggetto di crescente interesse sia da parte di investitori istituzionali che *retail*.

L'emissione di *social bond* da parte dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale rappresenta una strategia finalizzata non solo alla raccolta di capitale, ma anche all'ottenimento di un "*social premium*", ossia un vantaggio finanziario derivante dall'integrazione di criteri ESG nella selezione e valutazione dei progetti di investimento. Tale *social premium* si traduce in un minor costo di finanziamento rispetto a una tipica emissione obbligazionaria tradizionale.

Il Piano Industriale 2020-2023 ha consentito all'Istituto di consolidare il proprio ruolo come banca orientata allo sviluppo sostenibile, con un focus sui settori Sport e Cultura, ritenuti strategici per la crescita inclusiva del Paese. L'adozione di una strategia di finanziamento tramite *social bond*, formalizzata attraverso l'adozione di un *Social Bond Framework*⁵⁹, ha permesso all'Istituto di integrare la sostenibilità non solo nelle politiche di *governance* e finanziamento, ma anche nei processi operativi e nella gestione del rischio, creando una coerenza tra cultura aziendale e operazioni di raccolta e impiego delle risorse.

Un elemento centrale di questa strategia è l'utilizzo dell'indicatore SROI (*Social Return on Investment*), che permette di misurare e quantificare l'impatto sociale generato dai progetti finanziati. L'indicatore SROI è un metodo di valutazione che, partendo da un'analisi costi-benefici, converte i benefici sociali e ambientali in termini monetari, rendendo possibile il confronto tra impatti e costi legati ai progetti di investimento. Ciò consente di evidenziare i

⁵⁸ Borsa Italiana. (n.d.). *Social bond*. Glossario finanziario. <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/social-bond.html>

⁵⁹ Istituto per il Credito Sportivo. (2022). *Social bond framework*.

ritorni non solo economici, ma anche sociali, con l'obiettivo di orientare le decisioni di finanziamento verso progetti con un elevato valore aggiunto per le comunità locali.

Il ricorso all'indicatore SROI si fonda su un chiaro approccio strategico. In primo luogo, l'Istituto ha sviluppato un modello di misurazione per valutare *ex ante* gli impatti dei singoli progetti di finanziamento, assicurando coerenza e rigore nelle analisi sia a livello di portafoglio sia di singolo intervento. Questo modello fornisce una visione completa del valore generato dai progetti, integrando impatti sociali ed economici attraverso metriche standardizzate e replicabili.

In secondo luogo, l'impiego dell'indicatore SROI consente di comunicare in modo chiaro e diretto l'efficacia delle politiche di sostenibilità agli investitori e agli *stakeholders*. L'utilizzo di un indicatore quantitativo unico, facilmente confrontabile, facilita la trasparenza e la rendicontazione, supportando le decisioni degli investitori in merito all'allineamento delle proprie scelte finanziarie con obiettivi sociali e ambientali. Inoltre, l'indicatore SROI è stato selezionato in quanto indicatore rappresentativo di approccio di misurazione che integra i principi dell'*Impact Finance*⁶⁰, permettendo di bilanciare in modo sistematico i rendimenti finanziari, i rischi e l'impatto socio-ambientale dei progetti. In questo modo, l'Istituto riesce a bilanciare le *performance* economiche con gli obiettivi di sostenibilità, adottando un approccio integrato che punta a creare valore duraturo e condiviso per tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Dall'analisi di materialità finanziaria del sottotema "Cultura di Impresa", condotta con il supporto di informazioni fornite dai *bookrunner* delle emissioni ICSC, si stima che il vantaggio finanziario derivante dall'emissione di *social bond* sia rappresentato da un *social premium* di circa 12 bps rispetto a una tradizionale emissione obbligazionaria "*plain vanilla*". Questo beneficio si traduce in stime di Effetto Finanziario Attuale e Atteso tali da configurare il sottotema "Cultura di impresa" come materiale, costituendo una delle principali fonti di beneficio che l'Istituto trae dalla gestione dei temi di sostenibilità. Consentirebbe infatti di ridurre il costo complessivo del capitale e migliorare la competitività complessiva delle operazioni di finanziamento.

60 International Capital Market Association. (2020). Sustainable Finance High-Level Definitions. <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Sustainable-Finance-High-Level-Definitions-May-2020-051020.pdf>

4.6 SOTTO-SOTTOTEMA INCIDENTI: RISCHIO DI CORRUZIONE IN AMBITO DI *PROCUREMENT*

ICSC ritiene che il rischio operativo connesso a potenziali fenomeni corruttivi in ambito di *procurement* sia finanziariamente materiale per la banca. L'effetto finanziario di tale rischio è riconducibile agli "incidenti" inerenti al sottotema "Corruzione attiva e passiva", come definito nell'ambito dello standard ESRS G1 dedicato alla condotta aziendale.

In qualità di soggetto giuridico operante in ambito di contratti pubblici, ICSC è tenuto a rispettare le disposizioni stabilite dal Codice dei Contratti Pubblici, adottato in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 7861, e successivamente integrato e modificato dal decreto legislativo 31 dicembre 2024, n. 209⁶². La presente analisi si propone di illustrare la metodologia utilizzata dall'Istituto per la stima degli effetti finanziari associati alla potenziale esposizione di ICSC a rischi di natura corruttiva nel contesto delle attività di approvvigionamento. Il rischio di corruzione in ambito di *procurement* è inquadrabile come componente di rischio operativo, in quanto potenzialmente in grado di compromettere il regolare svolgimento delle attività aziendali e di minare l'integrità dei processi gestionali e amministrativi.

Il concetto di corruzione, nella prospettiva giuridica e normativa vigente, abbraccia ogni forma di abuso del potere o della funzione pubblica affidata a un soggetto, finalizzata all'ottenimento di un vantaggio privato.⁶³ In particolare, nell'ambito degli appalti pubblici, si configura una situazione corruttiva ogniqualvolta uno o più soggetti coinvolti nelle fasi di assegnazione o gestione dei contratti offrano, sollecitino o accettino vantaggi indebiti, con l'obiettivo di influenzare in modo illecito la scelta del contraente o le decisioni riguardanti l'esecuzione contrattuale. Tali comportamenti possono manifestarsi, ad esempio, attraverso il versamento di tangenti, l'elargizione di favori o la concessione di altri benefici volti ad ottenere, in modo irregolare, l'aggiudicazione di un contratto. Queste pratiche distorcono la concorrenza, arrecano danno all'interesse pubblico e ledono la trasparenza, l'efficienza e l'equità del sistema di gestione dei fondi pubblici.

⁶¹ Legge 21 giugno 2022, n. 78, art. 1. (2022). Norme in materia di contratti pubblici. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

⁶² Decreto legislativo n. 209 del 31 dicembre 2024. (2024). Codice dei contratti pubblici. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

⁶³ Decreto Legislativo n. 36/2023, art. 222. (2023). Codice dei contratti pubblici. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Il Codice dei Contratti Pubblici disciplina diverse modalità di selezione dei contraenti⁶⁴ per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, ciascuna delle quali presenta specifici profili di esposizione al rischio corruttivo. La procedura dell'affidamento diretto, adottabile per importi inferiori a soglie stabilite dalla normativa vigente, consente la scelta del fornitore senza pubblicazione di un bando, risultando perciò maggiormente esposta a potenziali criticità. La procedura negoziata, che prevede l'invito di un numero limitato di operatori economici a presentare offerta, impone la tracciabilità dei criteri di selezione, pur non richiedendo un bando pubblico. Infine, le gare – sia in forma aperta che ristretta – prevedono un livello più elevato di pubblicità e trasparenza, consentendo la partecipazione generalizzata di operatori interessati mediante la presentazione di offerte in risposta a un bando ufficiale.

Nella tabella seguente sono riassunte le principali differenze tra i tre procedimenti di selezione:

Tabella 30 - Differenze tra procedure di procurement previste dal Codice dei Contratti Pubblici

CARATTERISTICA	AFFIDAMENTO	PROCEDURA	GARA
	DIRETTO	NEGOZIATA	
Trasparenza	Bassa	Media	Alta
Concorrenza	Assente	Limitata	Ampia
Discrezionalità di scelta	Alta	Intermedia	Bassa
Rischio di corruzione	Elevato	Medio	Basso
Tempi di esecuzione	Rapidi	Moderati	Lungo

Nel contesto delle attività di *procurement*, ICSC ricorre in misura prevalente alla procedura di affidamento diretto, come evidenziato dai dati relativi all'anno 2024, dai quali risulta che 239 delle 247 pratiche di acquisto complessivamente gestite sono state espletate attraverso tale modalità. L'affidamento diretto rappresenta lo strumento maggiormente esposto al rischio di corruzione, in quanto caratterizzato da un elevato grado di discrezionalità nella selezione dei contraenti, elemento che può agevolare la manifestazione di favoritismi o decisioni non pienamente trasparenti.

Alla luce di questa prevalenza operativa e della maggiore vulnerabilità insita nella procedura, l'analisi di materialità di ICSC si è focalizzata prioritariamente sulla valutazione del rischio di corruzione connesso all'affidamento diretto. Tale scelta riflette la rilevanza che questo specifico canale di *procurement* assume sia in termini di frequenza di utilizzo da parte

⁶⁴ Decreto Legislativo n. 36/2023, art. 153-173. (2023). Codice dei contratti pubblici. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

dell'Istituto, sia per quanto concerne i potenziali effetti finanziari derivanti da comportamenti illeciti, che risultano più significativi rispetto a quelli associati ad altre forme di selezione dei contraenti.

Nel quadro delle attività di *procurement*, con particolare riferimento alla procedura di affidamento diretto - inclusiva del conferimento di incarichi di collaborazione e consulenza - ICSC ha identificato specifiche voci di rischio e un insieme articolato di controlli chiave volti a mitigarli. L'analisi dei rischi associati a questa modalità evidenzia una serie di criticità potenzialmente rilevanti per l'integrità e la trasparenza dei processi decisionali e operativi.

Tra i principali rischi figurano situazioni in cui il conferimento di incarichi possa essere interpretato come una forma di dazione indebita, conseguente a promesse o vantaggi illeciti, nonché l'attribuzione di incarichi il cui costo risulti sproporzionato rispetto alla prestazione effettivamente resa. Altre aree di vulnerabilità riguardano il possibile ricorso non giustificato o in violazione della normativa interna a procedure d'urgenza, nonché il rischio di frazionamento artificioso dell'appalto o di alterazione del calcolo del suo valore stimato, al fine di rientrare nei limiti previsti per l'affidamento diretto.

Ulteriori elementi di rischio sono rappresentati dal condizionamento dell'intero iter di affidamento ed esecuzione del contratto tramite la designazione di un Responsabile Unico del Progetto (RUP) privo dei requisiti professionali richiesti dal d.lgs. 36/2023⁶⁵ e dal relativo allegato I.2⁶⁶, oppure dall'assegnazione ricorrente di incarichi di RUP al medesimo soggetto, con l'intento di favorire determinati operatori economici. Non meno rilevanti sono le eventuali violazioni delle procedure di selezione previste dalla regolamentazione interna, la composizione irregolare delle commissioni esaminatrici, nonché la predisposizione di bandi e avvisi personalizzati, orientati a favorire specifici fornitori. Infine, costituisce un rischio anche l'eventuale affidamento di incarichi a soggetti non in possesso dei requisiti previsti per poter contrattare con l'Istituto.

In risposta a tali criticità, ICSC ha implementato una serie di controlli chiave finalizzati a garantire legalità, trasparenza ed efficienza nella gestione degli affidamenti diretti. Tra questi, assume rilievo la necessità di motivare in maniera adeguata ogni scelta di assegnazione diretta, dimostrando la coerenza della decisione con i presupposti di legge. A tale motivazione deve

⁶⁵ Italia. (2023). Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36. Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

⁶⁶ Italia. (2023). Allegato I.2 – Requisiti del Responsabile Unico del Progetto (RUP), in Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36.

accompagnarsi una documentazione tecnica completa, contenente gli elementi essenziali della prestazione richiesta e giustificativi dell'affidamento. Nei casi di affidamenti sotto soglia, è prevista inoltre la raccolta di preventivi da parte di più operatori economici, contenenti informazioni dettagliate su oggetto, durata, valore indicativo, modalità di remunerazione e ulteriori aspetti rilevanti per la valutazione comparativa delle offerte.

Particolare attenzione è riservata agli affidamenti che si collocano in prossimità della soglia massima consentita per il ricorso alla procedura diretta, al fine di prevenire pratiche elusive. Viene inoltre assicurato il rispetto del principio di rotazione tra gli affidatari, nonché la verifica ricorrente del possesso dei requisiti di professionalità e onorabilità da parte dei fornitori o delle società di consulenza coinvolte. Infine, ICSC adotta misure preventive e correttive per l'individuazione e la gestione di eventuali conflitti di interesse che possano emergere in tutte le fasi del ciclo contrattuale, dalla programmazione alla progettazione, dall'affidamento all'esecuzione.

Per stimare il potenziale impatto finanziario legato a fenomeni corruttivi, è stata impostata una simulazione Monte Carlo, metodologia statistica che consente di stimare l'effetto dell'incertezza del rischio modellando le variabili di costo come distribuzioni probabilistiche. Sono state eseguite 100.000 simulazioni per analizzare i risultati possibili in due diversi scenari: in assenza di presidi e in ipotesi di presidi attivi. Per una descrizione dettagliata delle fasi che compongono la metodologia della simulazione Monte Carlo si rimanda al capitolo 4.1.1.

4.6.1 Calibrazione della stima dell'occorrenza del fenomeno corruttivo

Studi scientifici⁶⁷ attestano che la probabilità di insorgenza di episodi corruttivi nell'ambito degli appalti pubblici si colloca in un intervallo compreso tra il 12% e il 16%, a conferma della rilevanza e della pervasività del fenomeno. Nell'ambito della presente analisi, la probabilità di accadimento di eventi corruttivi connessi alla procedura di affidamento diretto è stata oggetto di una modellizzazione statistica fondata sull'impiego della distribuzione di Poisson. Tale distribuzione di probabilità, tradizionalmente utilizzata per descrivere il numero di eventi che si verificano all'interno di un determinato intervallo temporale, risulta particolarmente

⁶⁷ Coviello, D., Guglielmo, A., & Spagnolo, G. (2018). Rules, discretion, and corruption in *procurement*... *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 885–915. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx020>

adeguata alla rappresentazione di fenomeni caratterizzati da una bassa frequenza ma da un impatto potenzialmente elevato, come nel caso della corruzione. La sua applicazione consente di stimare con maggiore precisione la frequenza attesa di episodi corruttivi, supportando così la quantificazione del rischio e la pianificazione di misure di prevenzione più efficaci. Di seguito la funzione di densità della distribuzione:

$$P(X = k) = \frac{\lambda^k e^{-\lambda}}{k!}$$

Dove:

$P(X = k)$ è la probabilità che si verifichino esattamente k eventi in un intervallo specifico.

k : è il numero di eventi

λ : è il valore atteso (o tasso medio) di eventi nell'intervallo considerato.

e : è la base dei logaritmi naturali

$k!$: è il fattoriale di k

La Poisson prevede che venga fissato un unico parametro di scala λ (lambda), che rappresenta il tasso medio di eventi attesi nell'intervallo temporale considerato. In particolare, per la presente analisi, il tasso medio annuo di accadimento di episodi corruttivi è stato stabilito pari al 14%, su un orizzonte temporale di cinque anni. Tale valore riflette una media stimata sulla base di evidenze empiriche e letteratura scientifica di riferimento sopra citata.

Nell'ambito della simulazione Monte Carlo, il tempo di attesa tra due eventi di corruzione è stato generato mediante una distribuzione esponenziale, il cui parametro è pari a $\frac{1}{\text{Lambda corruzione}}$. Questa metodologia consente di stimare, in termini probabilistici, quanti anni trascorrono in media prima che si verifichi un nuovo episodio corruttivo. Ogni iterazione della simulazione produce una matrice di tempi di attesa, in cui ciascun valore rappresenta l'intervallo temporale stimato fino al successivo evento. Una volta che un evento corruttivo si verifica in un determinato anno, si assume che esso eserciti un'influenza persistente anche sugli anni successivi, determinando costi annuali ricorrenti per la banca. L'impostazione adottata si fonda su una logica prudenziale, che considera l'impatto della corruzione come un fenomeno non isolato ma strutturalmente duraturo, in grado di compromettere l'affidabilità dei processi e generare effetti finanziari prolungati.

Inoltre, è stato ipotizzato che la presenza di presidi di controllo e prevenzione contribuisca significativamente alla riduzione del rischio: in particolare, si è assunto che l'implementazione di adeguati meccanismi di presidio sia in grado di diminuire la probabilità di accadimento di episodi corruttivi dell'80%. Questa ipotesi sottolinea il valore strategico delle misure di

governance e compliance nella mitigazione del rischio operativo legato alla corruzione, rafforzando la resilienza dell'organizzazione rispetto a comportamenti illeciti.

4.6.2 Distribuzione di probabilità di efficacia del presidio di mitigazione

ICSC ha implementato un articolato sistema di presidi finalizzati alla mitigazione dei rischi connessi a fenomeni corruttivi, configurando un modello di controllo interno strutturato e coerente con le *best practice* in materia di integrità e trasparenza amministrativa. Proprio in virtù di tale apparato di prevenzione, l'analisi condotta mediante simulazioni Monte Carlo è stata articolata su due scenari distinti: uno in cui si ipotizza l'assenza di misure di mitigazione e un altro che ne contempla l'esistenza e l'effettiva operatività.

Per indagare con maggiore profondità la dimensione finanziaria del rischio, è stata inoltre introdotta una modellizzazione della variabilità dell'efficacia dei presidi, considerandola non come un valore fisso ma come una variabile aleatoria. A tale scopo, è stata adottata una distribuzione Beta, particolarmente adatta a rappresentare variabili comprese tra 0 e 1, quali probabilità o percentuali di riduzione del rischio. Questa distribuzione consente di catturare in modo realistico la variabilità dell'efficacia delle misure di controllo, simulando scenari in cui tali presidi possono risultare più o meno performanti rispetto alla media attesa.

$$f(x, \alpha, \beta) = \frac{x^{\alpha-1} (1-x)^{\beta-1}}{B(\alpha, \beta)}$$

Dove:

α e β : sono i parametri della distribuzione, noti come parametri di forma.

L'approccio adottato consente così di stimare non solo la probabilità e la frequenza attesa di eventi corruttivi, ma anche il grado di attenuazione dell'impatto finanziario conseguente, in funzione del livello di efficacia delle contromisure poste in essere. Ne deriva una valutazione più completa e dinamica della materialità del rischio, in grado di supportare scelte strategiche fondate sull'evidenza e sulla quantificazione oggettiva degli effetti dei meccanismi di controllo.

I parametri della distribuzione di efficacia del presidio di mitigazioni sono stati settati in un range probabilistico compreso tra l'80% e il 100% di efficacia.

4.6.3 Calibrazione dei costi connessi ai fenomeni di corruzione

Ai fini dell'analisi degli effetti finanziari derivanti dal rischio di corruzione nell'ambito delle attività di *procurement*, sono state individuate tre distinte componenti di costo, ciascuna rappresentativa di una diversa manifestazione economica del rischio. Tali componenti, ritenute particolarmente significative per la valutazione della materialità finanziaria del fenomeno, sono state oggetto di modellizzazione all'interno della simulazione Monte Carlo, al fine di cogliere la variabilità e l'incertezza insite nei possibili scenari di accadimento.

Per ciascuna componente, è stata selezionata la funzione di distribuzione di probabilità ritenuta metodologicamente più adeguata a rappresentarne il comportamento stocastico. La scelta delle distribuzioni è stata guidata dalla natura dei dati attesi e dalla necessità di riflettere realisticamente l'asimmetria, la dispersione e i potenziali valori estremi di ciascun costo. La tabella che segue riassume le tre componenti di costo identificate, unitamente alle rispettive distribuzioni di probabilità impiegate nella simulazione.

Tabella 31 - Componenti di costo e Funzioni di probabilità connesse al rischio di Corruzione

COMPONENTE DI COSTO	DISTRIBUZIONE DI PROBABILITÀ	IMPORTO
Multa Anac	Uniforme	Da 500 a 5.000 EUR
Multa D.lgs. 231/2001	Uniforme	Da 25.800 a 1.549.000 EUR
Costi Operativi aggiuntivi	Lognormale	Tra il 10% e il 15% di costi aggiuntivi (tra 1,01 e 2,53 Mio EUR per anno l'2024)

Il Codice dei Contratti Pubblici attribuisce all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) la funzione di vigilanza e controllo sull'intero sistema dei contratti pubblici⁶⁸, con l'obiettivo non solo di garantire il corretto svolgimento delle procedure, ma anche di prevenire e contrastare fenomeni di illegalità e corruzione. In virtù di tale mandato, ANAC è legittimata a irrogare sanzioni amministrative pecuniarie nei confronti dei soggetti responsabili di violazioni accertate, con importi compresi tra un minimo di 500 euro e un massimo di 5.000 euro.⁶⁹

⁶⁸ Legge 6 novembre 2012, n. 190. (2012). Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione... Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 265.

⁶⁹ Decreto Legislativo n. 36/2023, art. 222. (2023). Codice dei contratti pubblici. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

Parallelamente, il D. Lgs. 231/2001 (“Decreto 231”)⁷⁰, ha introdotto il principio della responsabilità amministrativa degli enti per reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio da parte di soggetti apicali o sottoposti. Nel caso in cui un episodio corruttivo rientri tra i reati presupposto contemplati dal Decreto 231, l’ente coinvolto, incluso un istituto bancario come ICSC, può essere sottoposto a una sanzione pecuniaria calcolata in quote. Il numero delle quote varia da un minimo di 100 a un massimo di 1.000, mentre il valore unitario di ciascuna quota può oscillare tra 258 euro e 1.549 euro⁷¹. Ne consegue che, in funzione della gravità e delle circostanze del caso concreto, l’ammontare complessivo della sanzione può variare da un minimo di 25.800 euro fino a un massimo di 1.549.000 euro.

Nel contesto della simulazione Monte Carlo, le due componenti di costo associate alle sanzioni previste dalla normativa sugli appalti pubblici e dal Decreto 231 sono state modellizzate attraverso distribuzioni di probabilità Uniforme. Questa scelta riflette l’impossibilità di prevedere con precisione l’entità delle sanzioni irrogate in ciascun caso specifico e consente di rappresentare in modo neutro e privo di pregiudizio l’intero intervallo di variabilità possibile, offrendo una base coerente per stimare l’esposizione economica potenziale in presenza di eventi corruttivi.

$$f(x) = \begin{cases} \frac{1}{b-a} & \text{se } a \leq x \leq b \\ 0 & \text{altrimenti} \end{cases}$$

Dove:

a: limite inferiore dell’intervallo

b: limite superiore dell’intervallo

La distribuzione uniforme rappresenta un modello probabilistico in cui ogni valore compreso tra un limite inferiore e uno superiore ha la stessa probabilità di verificarsi. Si tratta, quindi, di una distribuzione continua caratterizzata da due parametri, indicati convenzionalmente come a e b, che delimitano l’intervallo dei valori possibili. Nell’ambito della simulazione condotta, questa distribuzione è stata adottata per rappresentare l’incertezza associata all’ammontare delle sanzioni pecuniarie previste in caso di accertamento di fenomeni corruttivi. In particolare, per la sanzione irrogata dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), i parametri a e b della distribuzione sono stati fissati rispettivamente a 500 euro e 5.000 euro,

⁷⁰ Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. (2001a). Disciplina della responsabilità amministrativa. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 140.

⁷¹ Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. (2001b). Disciplina della responsabilità amministrativa. (Art. 12). Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 140.

coerentemente con quanto previsto dal Codice dei Contratti Pubblici. Per la sanzione contemplata dal Decreto 231, invece, l'intervallo considerato va da un minimo di 25.800 euro fino a un massimo di 1.549.000 euro, a seconda del numero e del valore delle quote comminate.

Le stime elaborate in letteratura scientifica e nei rapporti pubblicati da organismi istituzionali, tra cui l'Unità di Informazione Finanziaria (UIF)⁷², indicano che una percentuale compresa tra il 10% e il 25% degli appalti pubblici può essere soggetta a fenomeni corruttivi.

ICSC ha stimato i valori limite dell'eventuale incidenza economica delle pratiche corruttive calcolando il 10% e il 25% del valore complessivo dei nuovi contratti stipulati nel corso del 2024 dall'Istituto. Tale *range* rappresenta l'effetto economico che si verificherebbe in caso di fenomeni corruttivi sotto forma di costi aggiuntivi applicati alle forniture.

Per quanto concerne la componente di costo associata a tali costi operativi aggiuntivi — che si manifesterebbero solamente nell'eventualità in cui un episodio di corruzione relativo ai processi di *procurement* si verificasse — si è optato per l'utilizzo di una distribuzione Lognormale. Questa scelta riflette la natura intrinsecamente asimmetrica e incerta del fenomeno: la Lognormale, infatti, risulta particolarmente indicata per modellare eventi a bassa probabilità di accadimento ma a elevato impatto economico, come quelli riconducibili al *tail risk*. L'adozione di tale distribuzione consente di stimare con maggiore accuratezza le perdite potenziali legate alla corruzione, valorizzando la capacità del modello di cogliere l'eventualità di costi fuori scala rispetto alla media, pur mantenendo un fondamento realistico.

$$f(x, \mu, \sigma) = \frac{1}{x\sigma\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{(\ln(x) - \mu)^2}{2\sigma^2}\right), x > 0$$

Dove:

$x > 0$: la variabile casuale x è definita solo per valori positivi.

μ : è il parametro che rappresenta la media della distribuzione normale della variabile $\ln(x)$.

σ : è il parametro che rappresenta la deviazione standard della distribuzione normale della variabile $\ln(x)$.

$\ln(x)$: indica il logaritmo naturale di x .

Nell'ambito della simulazione Monte Carlo, i parametri utilizzati per modellizzare attraverso la formula sopra riportata la componente di costo relativa agli oneri operativi aggiuntivi derivanti da episodi corruttivi, è stato adottato un valore centrale μ calcolato come media dei

⁷² Quaderni dell'Antiriciclaggio. (2024, settembre). *Il rischio corruttivo negli appalti pubblici: Una proposta di indicatori...* (n. 23). UIF - Banca d'Italia.

valori estremi del range precedentemente menzionato. Inoltre, è stata considerata una deviazione standard σ idonea a rappresentare la dispersione dei dati intorno al valore atteso, al fine di rendere il modello il più aderente possibile alla realtà.

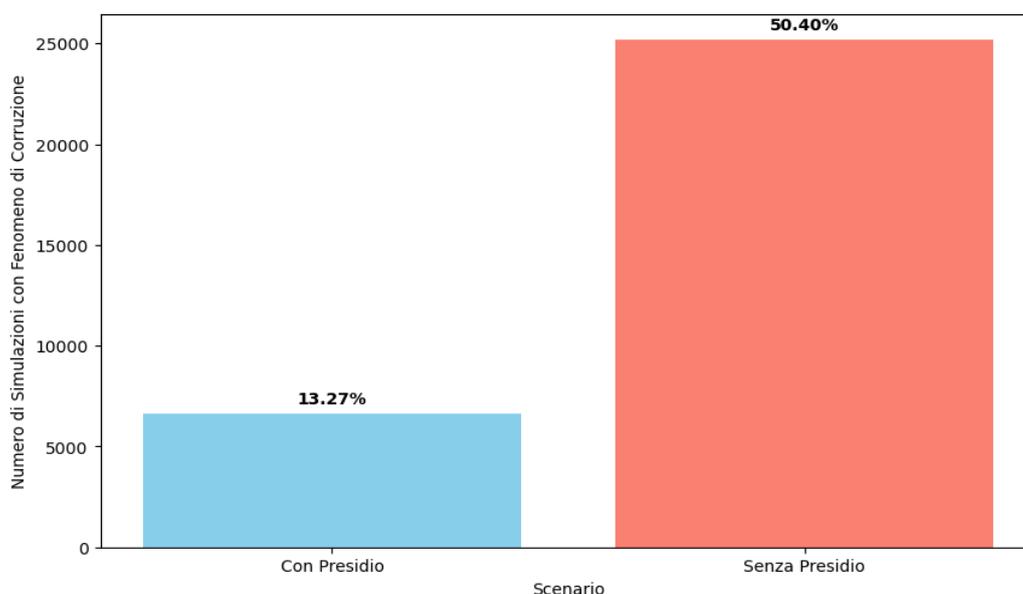
Per catturare le interazioni stocastiche tra le diverse componenti di costo, che possono manifestarsi con probabilità ed entità variabili, è stata utilizzata una copula t-Student. Questo strumento consente di modellare le dipendenze tra variabili casuali, con particolare attenzione a come si comportano le correlazioni nelle code delle distribuzioni, ossia nei casi estremi, che sono tipici dei fenomeni corruttivi. La scelta di configurare la copula con un numero di gradi di libertà pari a quattro ha permesso di rappresentare in maniera adeguata la pesantezza delle code, ossia eventi rari ma con impatti significativi.

A completamento dell'analisi, si è tenuto conto dell'effetto dell'inflazione sui valori economici associati alle cinque componenti di costo simulate. A tal fine, è stata implementata una modellizzazione lineare del tasso di inflazione, applicando un incremento annuale del 2,5% su ciascuna componente lungo l'orizzonte temporale considerato. Questa scelta consente di includere nel modello una dinamica realistica di crescita dei costi, assicurando una valutazione coerente e aggiornata dell'impatto finanziario complessivo associato al rischio di corruzione.

4.6.4 Stima degli impatti finanziari

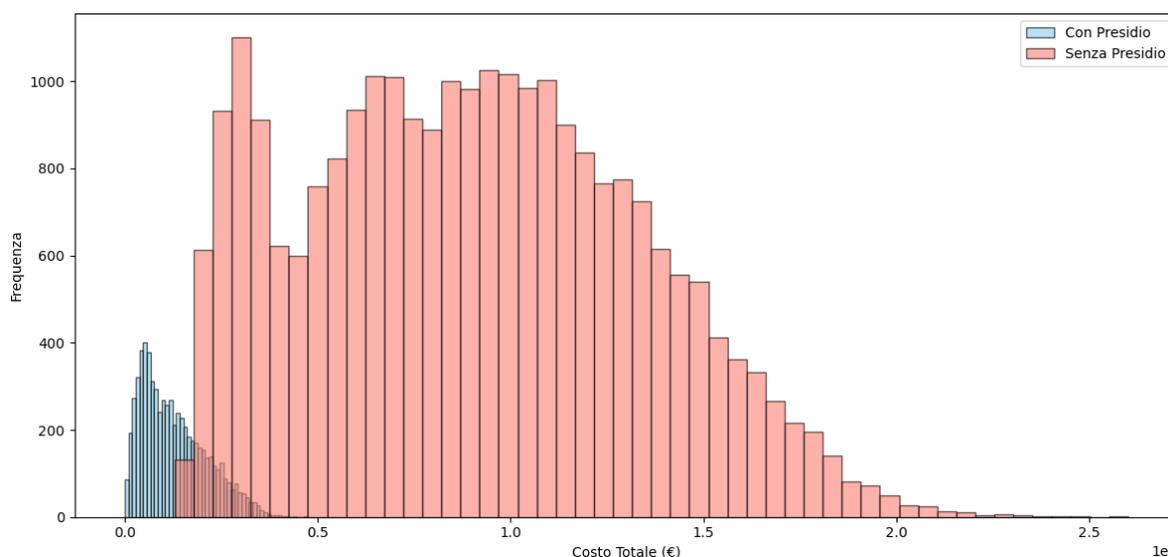
Il modello Monte Carlo realizzato ha performato 50.000 simulazioni con presidio e 50.000 simulazioni senza presidio. Dai risultati dell'analisi emerge che il fenomeno corruttivo si è verificato nel 13,27% delle simulazioni effettuate in ipotesi di presidio attivo (6.637 simulazioni con almeno un fenomeno di corruzione su 50.000 simulazioni) e nel 50,40% delle simulazioni effettuate in ipotesi di assenza di presidio (25.200 simulazioni con almeno un fenomeno di corruzione su 50.000 simulazioni). Pertanto, la previsione di presidi di mitigazione ha un impatto significativo sulla probabilità di accadimento dell'incidente di corruzione, come denotano i 18.563 casi di potenziali corruzione scongiurati grazie alla presenza dei presidi.

Figura 20 - Occorrenza di Fenomeno di Corruzione in Simulazioni con e senza Presidio



Di seguito viene presentata la distribuzione di frequenza dei fenomeni di corruzione nel contesto del *procurement*, insieme alla stima dell'effetto economico per la banca, considerando le due diverse ipotesi: la presenza o l'assenza dei presidi di mitigazione del rischio. È importante sottolineare che il grafico riportato evidenzia la distribuzione di frequenza dei costi esclusivamente nel caso in cui l'evento corruttivo si sia effettivamente verificato.

Figura 21 - Distribuzione dei Costi Totali Cumulativi (Con e Senza Presidio)



La distribuzione "Con Presidio" evidenzia una concentrazione predominante su valori relativamente bassi, con una forte incidenza di osservazioni tra 0 e 0,5 milioni di EUR. La

frequenza dei costi diminuisce progressivamente man mano che i valori aumentano. Grazie alla presenza dei presidi, la maggior parte dei dati risulta concentrata in un intervallo ristretto, con costi superiori a 1 milione di EUR che si verificano con bassa frequenza. Questo suggerisce che la gestione delle risorse è più efficiente, con un ridotto spazio per pratiche improprie che potrebbero gonfiare o distorcere i costi. In sostanza, l'efficacia dei presidi limita la possibilità che si verifichino costi ingiustificati, prevenendo fenomeni corruttivi che potrebbero generare costi per l'Istituto. Inoltre, in caso di corruzione, i presidi consentono di mantenere i costi entro livelli contenuti, riducendo l'effetto finanziario negativo della corruzione.

La distribuzione "Senza Presidio", al contrario, si estende su un intervallo molto più ampio, con costi che variano da valori molto bassi fino a superare i 2,5 milioni di EUR. Sebbene vi sia un picco nella fascia bassa (tra 0 e 0,5 milioni di EUR), la distribuzione presenta una coda lunga verso destra, indicando la presenza di alcuni casi con costi significativamente elevati. Questo porta a una maggiore variabilità rispetto alla distribuzione "Con Presidio".

In sintesi, l'analisi delle distribuzioni evidenzia come l'assenza di adeguati meccanismi di controllo favorisca l'insorgenza di fenomeni corruttivi, con un conseguente aumento della variabilità e dell'entità dei costi complessivi, generando un contesto in cui il risparmio derivante dalla mancata strutturazione dei controlli non si traduce in benefici proporzionati, ma alimenta piuttosto inefficienze e spese ingiustificate. Al contrario, un sistema di presidio adeguato consente di mantenere i costi più contenuti e prevedibili, riducendo al contempo il rischio di pratiche corruttive.

La tabella seguente riassume le principali caratteristiche statistiche risultanti dal confronto tra le distribuzioni "con presidio" e "senza presidio".

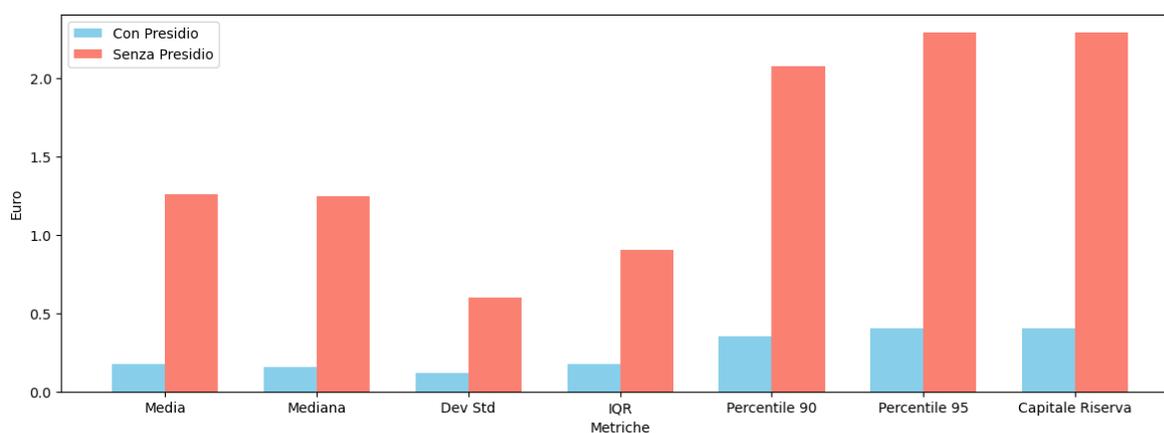
Tabella 32 - Analisi della forma delle distribuzioni

	CON PRESIDIO	SENZA PRESIDIO
Curtosi	Curtosi più alta: distribuzione con una concentrazione maggiore attorno ai valori bassi e una coda più corta.	Curtosi più bassa: distribuzione più piatta con una maggiore dispersione e una lunga coda verso destra.
Simmetria	Moderata asimmetria positiva: coda verso valori più alti, ma limitata.	Marcata asimmetria positiva: lunga coda verso destra, dovuta alla

	CON PRESIDIO	SENZA PRESIDIO
		presenza di valori estremamente elevati.
Variabilità	Bassa: i valori sono concentrati in un intervallo ristretto (prevalentemente sotto i 0,5 milioni di EUR).	Alta: i valori si distribuiscono su un intervallo più ampio (fino a oltre 2,5 milioni di EUR).
Moda	Situata nella fascia bassa dei costi (tra 0 e 0,2 Mio EUR).	Situata nella fascia bassa (tra 0,2 e 0,4 Mio EUR), ma meno pronunciata rispetto a "Con Presidio".
Media	Media significativamente più bassa, indicando costi medi contenuti (vicino ai 0,2-0,3 milioni di EUR).	Media più alta, influenzata dai valori elevati presenti nella lunga coda della distribuzione.

Il grafico seguente mostra il confronto tra diverse metriche statistiche per i due scenari impostati nell'analisi, con e senza presidio.

Figura 22 - Statistiche descrittive delle distribuzioni



Nella seguente tabella si rappresentano in forma tabellare le evidenze del grafico di cui sopra:

Tabella 33 - Confronto tra Statistiche dei Costi Ponderati (Con e Senza Presidio)

EFFETTO PRESIDIO	
Media dei costi	Riduzione dell'85,86% con presidio
Mediana dei costi	Riduzione dell'87,5% con presidio

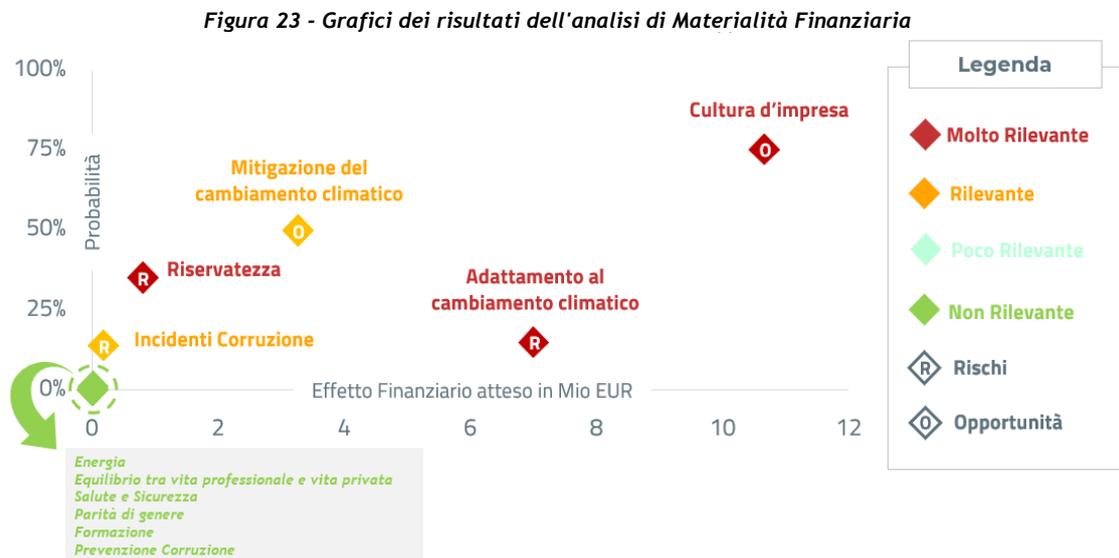
EFFETTO PRESIDIO	
Deviazione standard (Dev Std)	Riduzione del 80,36% con presidio
Intervallo interquartile (IQR)	Riduzione di circa l'80,50% nell'IQR con presidio
90° Percentile	Riduzione di oltre l'83,06% con presidio
95° Percentile (stima riserva di capitale)	Riduzione di circa l'82,37% con presidio

Nell'ipotesi di verificarsi di un fenomeno di corruzione nell'ambito del *procurement*, considerando l'efficacia dei presidi di mitigazione del rischio implementati da ICSC, il costo mediano associato alla violazione, comprensivo di tutti gli oneri derivanti dall'evento corruttivo, risulta significativamente ridotto rispetto all'ipotesi in cui non sono previsti presidi di attenuazione. La riduzione è pari a circa l'86%, evidenziando l'effetto positivo dei presidi nel contenere i costi associati. Inoltre, l'introduzione dei presidi di mitigazione comporta una drastica diminuzione della variabilità dell'incidenza dei fenomeni corruttivi. La deviazione standard si riduce di oltre l'80%, e anche l'intervallo interquartile mostra una contrazione simile. Un'analisi più approfondita, condotta sul 95° percentile (che riflette gli eventi di *tail risk*), mette in evidenza una netta riduzione della magnitudo dei costi nelle simulazioni con presidi di mitigazione, con una diminuzione di circa l'80% rispetto alla situazione priva di presidi. Il 95° percentile fornisce anche una stima della riserva di capitale necessaria per assorbire l'impatto economico di un evento di *tail risk*. Stante il sostanzioso *excess capital* dell'Istituto, si è ritenuto che l'Istituto abbia una più che adeguata riserva patrimoniale per assorbire perdite connesse ad eventuali fenomeni di corruzione.

Il processo di stima descritto, i cui effetti finanziari si manifesterebbero nella sola ipotesi che si verifichi un fenomeno di corruzione nel processo di selezione dei fornitori, ha condotto l'Istituto a definire il sottotema "Corruzione" come finanziariamente rilevante.

4.7 RISULTATI DELL'ANALISI DI MATERIALITÀ FINANZIARIA

Il grafico seguente sintetizza i risultati dell'analisi di Materialità Finanziaria, il cui processo metodologico è stato delineato approfonditamente nel capitolo 4:



Sono emersi come Molto Rilevanti tre sottotemi: Adattamento al cambiamento climatico, Riservatezza e Cultura d'Impresa. I sottotemi Mitigazione del cambiamento climatico e Incidenti di corruzione sono risultati come Rilevanti. Non sono risultati rilevanti dal punto di vista finanziario i rimanenti sottotemi analizzati: Energia, Equilibrio tra vita professionale e vita privata, Salute e Sicurezza, Parità di genere, Formazione, Cultura d'Impresa e Prevenzione della Corruzione.

CAPITOLO 5: ESITI DI DOPPIA MATERIALITÀ DI CSC

Questo capitolo descrive le scelte metodologiche effettuate da ICSC per il consolidamento dei risultati di materialità di impatto e di materialità finanziaria ai fini della rappresentazione degli esiti conclusivi di doppia materialità.

I risultati finali del processo di analisi di doppia materialità sono stati espressi distinguendo tra quattro categorie: duplice rilevanza, rilevanza solo di impatto, rilevanza solo finanziaria, o non rilevanza.

È opportuno specificare che, mentre l'analisi di materialità di impatto ha consentito di valutare la materialità di ciascuno dei 16 Impatti identificati da ICSC, l'analisi di materialità finanziaria è stata incentrata sull'individuazione della rilevanza degli effetti finanziari derivanti dai Rischi e dalle Opportunità identificati per gli 11 sottotemi e sotto-sottotemi applicabili all'Istituto cui gli stessi Impatti si riferiscono.

Per conciliare tale differenza, si è reputato opportuno rappresentare nella tabella riepilogativa di seguito riportata gli esiti dell'analisi di doppia materialità riferendoli ai sottotemi e sotto-sottotemi ESRS. Nei casi in cui un sottotema o sotto-sottotema fosse associato a più di un Impatto, la rilevanza è stata calcolata come media dei punteggi di materialità relativi agli Impatti coinvolti, come illustrato nel grafico seguente.

Figura 24 - Esiti finali dell'analisi di Doppia Materialità

TEMA	SOTTOTEMA	SOTTO-SOTTOTEMA	MATERIALITÀ DI IMPATTO	MATERIALITÀ FINANZIARIA	DOPPIA MATERIALITÀ	NON MATERIALITÀ
CAMBIAMENTO CLIMATICO (E1)	Adattamento ai cambiamenti climatici	n.a.				
	Mitigazione dei cambiamenti climatici	n.a.				
	Energia	n.a.				
FORZA LAVORO PROPRIA (S1)	Condizioni di lavoro	Equilibrio tra vita professionale e vita privata				
		Salute e Sicurezza				
	Parità di trattamento e pari opportunità per tutti	Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore				
		Formazione e sviluppo delle competenze				
CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI (S4)	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o degli utilizzatori finali	Riservatezza				
CONDOTTA DELLE IMPRESE (G1)	Cultura d'impresa	n.a.				
	Corruzione attiva e passiva	Prevenzione e individuazione compresa la formazione				
		Incidenti				

I sottotemi e sotto-sottotemi classificati come doppiamente materiali sono quelli che mostrano una significativa rilevanza sia finanziaria che di impatto. In questa categoria rientrano: la "Cultura d'impresa", l'"Adattamento al cambiamento climatico e la "Riservatezza". Queste tre questioni di sostenibilità rappresentano i principali punti di interesse strategico per ICSC, in quanto combinano un valore economico significativo con un impatto sociale e ambientale rilevante.

Tra i sottotemi e sotto-sottotemi rilevanti solo dal punto di vista dell'impatto rientrano "Parità di genere e di retribuzione per un lavoro di pari valore", "Equilibrio tra vita professionale e vita privata" e "Prevenzione e individuazione della corruzione compresa la formazione", che evidenziano un impatto significativo sulle dimensioni sociali ma senza implicazioni economiche dirette di rilievo.

Tra i sottotemi e sotto-sottotemi rilevanti solo dal punto di vista finanziario si individuano la "Mitigazione del cambiamento climatico" e "Incidenti Corruttivi".

Infine, sono classificati come non rilevanti "Energia", "Salute e Sicurezza" e la "Formazione e sviluppo delle competenze", che non risultano per ICSC né finanziariamente rilevanti né particolarmente impattanti in termini sociali o ambientali.

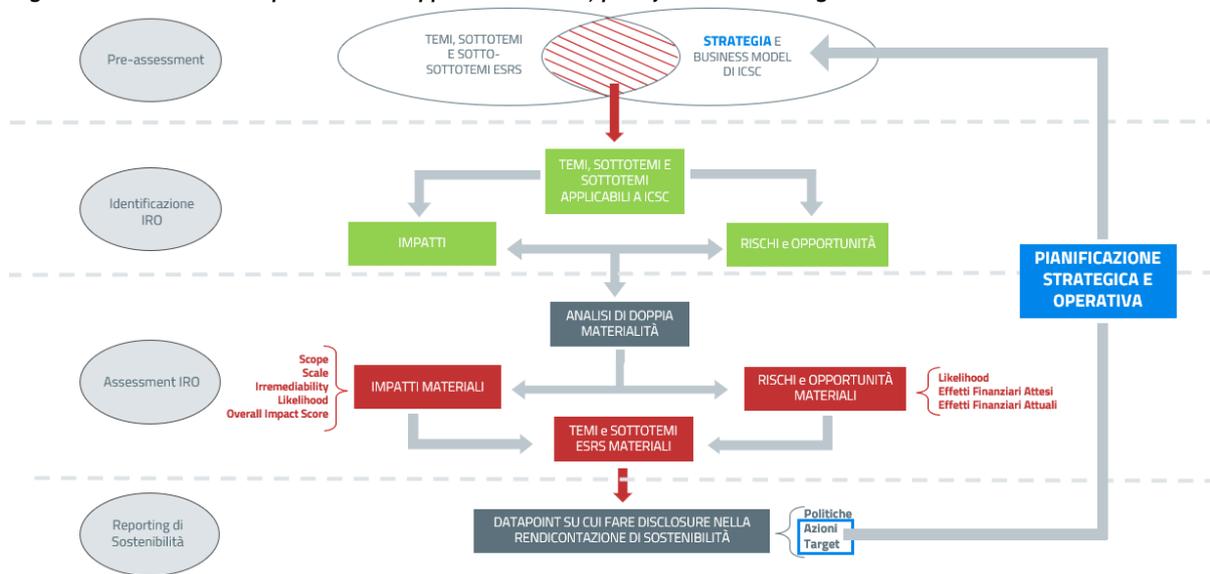
Gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) impongono alle organizzazioni l'obbligo di rendicontare in modo trasparente le politiche, le azioni e i *target* (PAT) adottati per la gestione delle questioni di sostenibilità identificate come materiali nell'analisi di doppia materialità. In particolare, l'ESRS 1 stabilisce che si debbano fornire informazioni dettagliate sulle politiche implementate per affrontare le problematiche rilevanti, sia dal punto di vista dell'impatto che da quello finanziario, specificando le azioni pratiche intraprese e i *target* misurabili fissati. Tale obbligo di *disclosure* mira a garantire che le organizzazioni non solo definiscano impegni strategici in relazione alla sostenibilità, ma anche che documentino i progressi fatti nella realizzazione di obiettivi concreti, rispondendo così alle aspettative normative in materia di trasparenza e rendicontazione ESG.

L'Istituto ha pertanto individuato e rappresentato nel Report di Sostenibilità 2024 le politiche, le azioni e i *target* relativamente a quei sottotemi e sotto-sottotemi che, in base agli esiti dell'analisi di doppia materialità, sono risultati doppiamente rilevanti, rilevanti solo d'impatto o rilevanti solo finanziariamente.

Per “politiche” ICSC intende l’insieme degli impegni strategici e dei principi guida adottati per perseguire specifici obiettivi di sostenibilità. Le “azioni” consistono nelle attività pratiche e operative che ICSC ha messo in atto per implementare le politiche aziendali, traducendo gli impegni in interventi concreti volti alla gestione delle tematiche ESG. Infine, i “target” rappresentano gli obiettivi misurabili e temporalmente definiti che ICSC si prefigge di raggiungere.

Nel processo di definizione delle politiche, azioni e target connessi alle questioni di sostenibilità emerse come rilevanti dall’analisi di doppia materialità, un ruolo dirimente è stato svolto dalla funzione Pianificazione e Controllo interna alla Direzione Amministrazione e Finanza di ICSC. È infatti grazie all’attività di pianificazione strategica e operativa che diventa concretamente possibile orientare la strategia dell’Istituto in modo coerente con le evidenze emerse dall’analisi di doppia materialità prevista dalla CSRD. È per questo motivo che si attribuisce così tanta centralità a tale analisi: essa rappresenta, attraverso l’attività di pianificazione strategica che ne recepisce e valorizza i risultati, il principale canale attraverso cui la sostenibilità si integra in modo strutturale e misurabile nella visione strategica della banca.

Figura 25 - Relazione tra processo di doppia materialità, pianificazione strategica e rendicontazione di sostenibilità



CONCLUSIONI

La necessità di integrare il *reporting* finanziario con quello non finanziario è diventata una priorità strategica per gli istituti bancari, chiamati a offrire una rappresentazione olistica della propria *performance*. I fattori ESG, un tempo trattati separatamente dalle dinamiche economiche, sono ora riconosciuti come leve in grado di incidere sulla redditività, sulla gestione del rischio e sul posizionamento competitivo delle banche.

La direttiva europea CSRD ha introdotto l'analisi di doppia materialità come pilastro centrale del processo di rendicontazione di sostenibilità, chiedendo alle banche di rendicontare non solo gli impatti diretti delle proprie attività sul contesto sociale e ambientale, ma anche gli effetti finanziari che i rischi e le opportunità ESG determinano sulle proprie *performance* finanziarie. Sotto questa nuova luce, all'interno del settore bancario sta emergendo una nuova consapevolezza rispetto alle carenze esistenti in materia di *governance* della sostenibilità, recepimento della sostenibilità e delle istanze degli *stakeholders* all'interno degli obiettivi strategici, nonché nella strutturazione di presidi di controllo interno e nella gestione dei rischi ESG.

L'introduzione degli Standard ESRS ha determinato una profonda estensione del perimetro informativo richiesto agli istituti bancari, imponendo l'integrazione nella rendicontazione di sostenibilità di dati e aspetti finora non sistematicamente monitorati nei processi gestionali tradizionali. Tali elementi, benché in passato non considerati significativi nella gestione ordinaria, sono oggi riconosciuti come rilevanti per gli *stakeholders*.

In questo contesto, le banche si trovano dinanzi a un bivio strategico. Un primo approccio, di natura essenzialmente formale, consiste nell'adeguarsi agli obblighi normativi attraverso un'impostazione di *compliance* minimale, percependo la rendicontazione ESG come un adempimento necessario ma oneroso, slegato dalla *governance* strategica e operativa dell'Istituto. Un secondo approccio, decisamente più lungimirante e orientato alla creazione di valore, consiste nel considerare le nuove richieste regolatorie non solo come vincoli, ma come un'opportunità per ripensare criticamente processi e assetti organizzativi. Seppur inizialmente percepiti come complessi in termini di raccolta e gestione dei dati, i nuovi requisiti consentono di far emergere aree critiche nei presidi organizzativi e nei flussi informativi, estendendo la prospettiva gestionale a dimensioni ambientali, sociali e di *governance*. Particolarmente rilevante, in questo contesto, è la funzione di gestione dei rischi,

chiamata oggi a includere i fattori ESG nel proprio perimetro analitico con lo stesso grado di rigore e sistematicità riservato ai rischi finanziari tradizionali.

Nel caso dell'Istituto per il Credito Sportivo e Culturale, questa consapevolezza ha portato alla formulazione di un processo di analisi di doppia materialità strutturato, pensato per ridurre i rischi legati a fattori ambientali e sociali, e per cogliere le opportunità che la sostenibilità può offrire.

La metodologia adottata da ICSC per la valutazione della materialità si è articolata in due fasi complementari: la valutazione della materialità d'impatto e quella della materialità finanziaria. La prima fase ha permesso di individuare le tematiche ambientali, sociali e di *governance* connesse alle sue attività che generano impatti rilevanti sull'ambiente e sul contesto sociale. La seconda fase ha analizzato come questi stessi temi possano generare rischi o opportunità finanziariamente significativi sulle sue *performance* economiche, sulla sua reputazione e sulla competitività nel lungo periodo. L'efficace integrazione di queste due dimensioni ha consentito di identificare in modo preciso le aree di rischio e opportunità che meritano un'attenzione strategica, e che vanno a costituire la base per le politiche, azioni e *target* che ICSC ha implementato nel processo di pianificazione strategica e dettagliatamente rendicontato all'interno del *Report* di Sostenibilità 2024, come richiesto dalle normative CSRD e dagli standard ESRS.

In definitiva, la strada verso una piena integrazione della sostenibilità nelle pratiche bancarie richiede un monitoraggio continuo e un costante aggiornamento dei processi e delle politiche interne. I rischi derivanti dalla transizione ecologica, dall'innovazione tecnologica e dai cambiamenti normativi connessi alla sostenibilità impongono una capacità di adattamento che va oltre l'adozione di singoli presidi, estendendosi a un'evoluzione strutturale e continua. Le banche dovrebbero promuovere e radicare, a tutti i livelli organizzativi, una cultura della sostenibilità in grado di accompagnare i cambiamenti in atto, così da ridurre l'esposizione a rischi emergenti che potrebbero compromettere la stabilità e la competitività nel lungo periodo. Solo così il sistema bancario potrà contribuire attivamente alla transizione verso un'economia più sostenibile e socialmente responsabile, generando valore duraturo per tutti gli *stakeholders*.

BIBLIOGRAFIA

- AIFIRM. (2025). *Capitolo 4: L'integrazione dei rischi ESG*. In *2025 Position Paper n. 46 – L'evoluzione del framework IFRS 9*. Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers
- Ahmed, M., Seraj, R., & Islam, S. M. S. (2020). The *K-Means* algorithm: A comprehensive survey and *performance* evaluation. *Electronics*, 9(8), 1295
- Banca Centrale Europea. (2018). *Guida della BCE sul processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP)*
- Banca d'Italia. (2013). *Circolare n. 285/2013 - Disposizioni di vigilanza per le banche*. Banca d'Italia
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems* (revised version, June 2011). Bank for International Settlements
- Borsa Italiana. (n.d.). *Social bond. Glossario finanziario*. <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/social-bond.html>
- Bruno, B. (2023). *Gestione e disciplina delle banche*. EGEA.
- Codice Penale Italiano, Art. 318. (2023). *Corruzione*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*
- Comitato per la Corporate Governance. (2020). *Codice di Corporate Governance* (art. 7, par. 1). Borsa Italiana
- Commissione Europea. (2023). *Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023 che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda gli standard di rendicontazione sulla sostenibilità [Regolamento ESRS]*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322, 1–284
- Commissione Europea. (2025, febbraio 26). *Proposta legislativa denominata "Omnibus Simplification Package"*
- Coviello, D., Guglielmo, A., & Spagnolo, G. (2018). Rules, discretion, and corruption in *procurement*. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 885–915.
- Decreto legislativo n. 209 del 31 dicembre 2024. (2024). *Codice dei contratti pubblici*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*
- Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. (2001a). *Disciplina della responsabilità amministrativa*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, n. 140
- Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. (2001b). *Disciplina della responsabilità amministrativa* (Art. 12). *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, n. 140
- Decreto Legislativo n. 36/2023, art. 153-173. (2023). *Codice dei contratti pubblici*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*
- Decreto Legislativo n. 36/2023, art. 222. (2023). *Codice dei contratti pubblici*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*
- EBA. (2025). *Linee guida EBA/GL/2025/01*. European Banking Authority

- EFRAG. (2023). *Implementation guidance on ESRS datapoints*. European Financial Reporting Advisory Group
- European Banking Authority. (2018). *Guidelines on institutions' stress testing (EBA/GL/2018/04)*.
- European Central Bank. (2024). *Supervisory methodology 2024*. ECB Banking Supervision.
- European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2020). *Guideline IG 2: Implementation of the European Union's Non-Financial Reporting Directive*
- European Parliament and Council. (2018). *Directive (EU) 2018/843 of 30 May 2018 amending Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing. Official Journal of the European Union, L 156, 43–74*
- European Securities and Markets Authority. (2020). *Guidelines on certain aspects of the MiFID II compliance function requirements (ESMA35-36-1946)*
- Garante per la protezione dei dati personali. (n.d.). Articolo 4, paragrafo 12 – Definizione di violazione dei dati personali. In *Regolamento (UE) 2016/679*
- International Capital Market Association. (2020). *Sustainable Finance High-Level Definitions*. <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Sustainable-Finance-High-Level-Definitions-May-2020-051020.pdf>
- IBM & Ponemon Institute. (2024b). *Cost of data breach report 2024* (p. 11). IBM
- IBM. (n.d.). Alberi decisionali: cosa sono e perché sono importanti. IBM. <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/decision-trees>
- Istituto per il Credito Sportivo. (2022). *Codice Etico*
- Istituto per il Credito Sportivo. (2022). *Smart Report 2022 – Sostenibilità*
- Istituto per il Credito Sportivo. (2022). *Social bond framework*.
- Istituto per il Credito Sportivo. (2024). *Quaderno n. 1 – Un anno di DELTA*
- Istituto per il Credito Sportivo e Culturale. (2024). *Report di sostenibilità 2023 – Verso la CSRD*
- Istituto per il Credito Sportivo e Culturale S.p.A. (n.d.). *Statuto dell'ICSC S.p.A.*
- Lagasio, V. (2024). ESG-washing detection in corporate sustainability reports. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103742.
- Legge 21 giugno 2022, n. 78, art. 1. (2022). *Norme in materia di contratti pubblici*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*
- Legge 6 novembre 2012, n. 190. (2012). *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione*. *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, n. 265
- Mishkin, F. S., Eakins, S. G., & Beccalli, E. (2019). *Istituzioni e mercati finanziari* (9^a ed.). Pearson
- Monti, M. (2008). *Introduzione alla statistica* (2^a ed.). Edizioni Scientifiche Italiane

- Nazioni Unite. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. (2024). *IRS n. 03 – Marzo 2024: Dall’analisi di materialità alla doppia rilevanza: una guida applicativa*
- Parlamento Europeo e Consiglio dell’Unione Europea. (1993). *Decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 230*
- Parlamento Europeo e Consiglio dell’Unione Europea. (2013a). *Direttiva 2013/36/UE (CRD IV). Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, L 176, 338–436*
- Parlamento Europeo e Consiglio dell’Unione Europea. (2013b). *Regolamento (UE) n. 575/2013 (CRR). Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, L 176, 1–337*
- Porretta, P., Bottoni, E., Felici, E. M., Marsella, M., & Rutigliani, G. (2023). *Il pricing del credito: rischio, sostenibilità e Linee Guida dell’EBA. Il modello ICS e le sfide per le banche* (n. 12, Dicembre). Associazione Bancaria Italiana
- Porretta, P. (2021). *Integrated risk management: Regole, rischi, capitale, liquidità e nuove opportunità strategiche*. Egea
- Ruozi, R. (2024). *Economia e gestione della banca* (13^a ed.). EGEA.
- Statista. (2024). *Share of organizations worldwide that have experienced a loss of sensitive information as of February 2024, by country*.
<https://www.statista.com/statistics/1387392/loss-sensitive-information-organizations-worldwide-by-country/>

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Questioni di sostenibilità preliminarmente rilevanti	44
Tabella 2 - Catena del valore	46
Tabella 3 - Impatti ICSC E1	48
Tabella 4 - Impatti ICSC S1	49
Tabella 5 - Impatti ICSC S4	49
Tabella 6 - Impatti ICSC G1.....	50
Tabella 7 - Soglie di classificazione dello Scope	52
Tabella 8 Soglie di classificazione della Scale	53
Tabella 9 - Soglie di classificazione dell'Irremediability	53
Tabella 10 - Formule per la determinazione della severity	54
Tabella 11 - Soglie di classificazione della Severity	54
Tabella 12 - Soglia di classificazione della Likelihood.....	55
Tabella 13 - Soglie di classificazione dell'Overall Impact Score	56
Tabella 14 - Risultati della Materialità di Impatto (in Overall Impact Score).....	56
Tabella 15 - Codici degli Impatti identificati da ICSC.....	60
Tabella 16 - Scala per la determinazione della magnitudo dell'effetto finanziario di impatti con rischi associati.....	63
Tabella 17 - Scala per determinazione della probabilità di accadimento dell'effetto finanziario di questioni di sostenibilità con rischi associati	64
Tabella 18 - Scala per la determinazione della magnitudo dell'effetto finanziario di questioni di sostenibilità con opportunità associate	64
Tabella 19 - Scala per la determinazione della probabilità di accadimento dell'effetto finanziario di impatti con opportunità associate.....	64
Tabella 20 - Matrice per determinazione della rilevanza finanziaria	65
Tabella 21 - Risultati dell'analisi di Materialità Finanziaria.....	66
Tabella 22 - Sistemi di Score di rischio climatico e ambientale e Rating finanziari per controparti private e pubbliche.....	67
Tabella 23 - Test Statistici Effettuati nell'analisi del sottotema "Adattamento al cambiamento climatico"	68
Tabella 24 - Score di Rischio Climatico e % Media ECL per tipologia di controparti	76
Tabella 25 - Accantonamenti da ECL stimati per tipologia di clientela e categoria di credito	77
Tabella 26 - Componenti di Costo con Distribuzione Lognormale.....	86
Tabella 27 - Componente di costo con Distribuzione Uniforme.....	89
Tabella 28 - Analisi della forma delle distribuzioni	91
Tabella 29 - Confronto tra Statistiche dei Costi Ponderati (Con e Senza Presidio)	93
Tabella 30 - Differenze tra procedure di procurement previste dal Codice dei Contratti Pubblici.....	98
Tabella 31 - Componenti di costo e Funzioni di probabilità connesse al rischio di Corruzione	103
Tabella 32 - Analisi della forma delle distribuzioni	108
Tabella 33 - Confronto tra Statistiche dei Costi Ponderati (Con e Senza Presidio)	109

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Integrazione dei processi di business planning e risk assessment	10
Figura 2 - Livelli gerarchici dei controlli interni.....	12
Figura 3 - SREP Methodology	16
Figura 4 - RAF	17
Figura 5 - Struttura concettuale dei limiti di rischio all'interno del RAF	18
Figura 6 - Struttura dei principi ESRS	30
Figura 7: Processo di rendicontazione di sostenibilità delineato dagli ESRS.....	32
Figura 8 - calcolo della rilevanza di impatto	51
Figura 9 - Grafici dei risultati dell'analisi di Materialità di Impatto	60
Figura 10 - Distribuzione dei rating finanziari di controparti private per score di rischio fisico climatico	69
Figura 11 - Distribuzione dei rating finanziari di controparti pubbliche per score di rischio fisico climatico	69
Figura 12 - Anova Test	70
Figura 13 - Albero decisionale	72
Figura 14 - Random Forest.....	73
Figura 15 - Curva Roc: Random Forest	74
Figura 16 - Fasi Analisi Monte Carlo	82
Figura 17 - Occorrenza di Data breach in Simulazioni con e senza Presidio	90
Figura 18 - Distribuzione dei Costi Totali Cumulativi (Con e Senza Presidio)	90
Figura 19 - Statistiche descrittive delle distribuzioni	93
Figura 20 - Occorrenza di Fenomeno di Corruzione in Simulazioni con e senza Presidio..	107
Figura 21 - Distribuzione dei Costi Totali Cumulativi (Con e Senza Presidio)	107
Figura 22 - Statistiche descrittive delle distribuzioni	109
Figura 23 - Grafici dei risultati dell'analisi di Materialità Finanziaria	111
Figura 24 - Esiti finali dell'analisi di Doppia Materialità	112
Figura 25 – Relazione tra processo di doppia materialità, pianificazione strategica e rendicontazione di sostenibilità	114