

SOSTENIBILITÀ, *un* VALORE DA PROTEGGERE

Oggi più che in passato stakeholder e opinione pubblica si attendono comportamenti etici da parte delle imprese, le quali, per opportunità, consapevolezza e compliance, mettono in atto strategie finalizzate al rispetto dell'ambiente, dei lavoratori e della società. In questo contesto una gestione strutturata dei rischi aziendali permette di ridurre la volatilità dei risultati e di proteggere gli asset materiali e immateriali

di **ALESSIA CARNEVALE**,
Luxottica group risk & compliance
director

La **disclosure** non finanziaria, divenuta obbligatoria con il d.lgs. n.254/2016, ha rappresentato un ulteriore passo avanti verso l'adozione di politiche finalizzate alla responsabilità sociale d'impresa, e ha incrementato i fattori di integrazione con l'attività di risk management: ne è un esempio la necessità di **disclosure** dei principali rischi in materia ambientale, sociale e di **governance**.

L'esempio dell'interconnessione praticata nelle aziende più mature tra sostenibilità dell'impresa e governo del rischio è riconosciuta dal fatto che le normative di autoregolamentazione dei principali mercati azionari europei hanno

da tempo previsto la costituzione all'interno dei consigli di amministrazione di comitati responsabili di presidiare la gestione e il governo dei rischi nonché le tematiche di sostenibilità, attribuzioni che in molti gruppi convergono nello stesso comitato consiliare. Non va sottovalutato, inoltre, il ruolo che ha l'adozione di politiche di mitigazione e disclosure dei rischi ambientali, sociali e di governance da parte delle imprese più strutturate, nel coinvolgimento delle aziende minori (ma afferenti alla stessa catena del valore) in un progetto di sostenibilità diffusa.

Individuazione dei rischi e delle strategie di mitigazione

Una volta definite le politiche di sostenibilità e stabiliti gli obiettivi di crescita in questo senso, la gestione del rischio diventa pratica necessaria per identifi-

care le minacce interne ed esterne al raggiungimento di tali finalità. Il perimetro dei rischi di sostenibilità è molto ampio, per cui può essere buona prassi indicare, nelle interviste di risk assessment che vengono condotte, le categorie di rischio a cui viene dato



© bernardbodo - iStock



spazio nella disclosure non finanziaria. È un'attività che contribuisce a una più ampia condivisione sugli obiettivi di sostenibilità e rende evidente quali sono i rischi su cui l'azienda investirà in ottica di creazione del valore. Il reporting sui principali rischi cui il gruppo **Luxottica** è esposto deve quindi evidenziare con chiarezza le aree di rischio inerenti i valori di responsabilità sociale e ambientale, e le strategie di mitigazione devono essere rigorose e oggetto di *follow up* continuo.

Per alcune categorie di rischio, quali salvaguardia dell'ambiente, della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, rispetto delle normative giuridiche (con particolare riferimento a *stakeholder* esterni come ad esempio la catena di fornitura) il risk management può essere chiamato a svolgere una funzione di *assurance*

che parte dall'identificazione delle situazioni di maggiore esposizione potenziale fino ad arrivare ad attività di *audit* e di verifica che le misure di protezione già in essere siano in linea con le normative locali e, ove più deboli, con le best practices internazionali.

Valorizzare il dna dell'impresa

La definizione del progetto di sostenibilità deve avere alla base i valori fondanti dell'impresa, quelli che da sempre hanno caratterizzato il dna e il modus operandi del fondatore e poi del management. Il passo successivo è verificare l'allineamento degli stakeholder su tali punti di forza, che devono essere condivisi quali elementi di creazione del valore, per poi definire obiettivi di miglioramento continuo e di disclosure periodica

dei risultati raggiunti. In un percorso virtuoso ciò andrebbe accompagnato dalla misurazione costante della reputazione dell'azienda con riferimento ai diversi stakeholder e alle diverse aree geografiche in cui il gruppo opera in un'ottica di miglioramento continuo.

Inevitabilmente, assecondare determinate scelte richiede degli investimenti: la tutela dell'ambiente, il welfare aziendale, la selezione di fornitori etici, producono costi che però, se rientrano nella scelta di posizionamento dell'impresa e sono in linea con i suoi valori, vanno intesi come investimenti strategici in accordo con la politica e lo sviluppo aziendale.

Tutelare e monitorare la reputazione

La cultura e la sensibilità di questo periodo storico hanno reso centrale il

concetto di reputazione come valore da tutelare. È questo uno degli aspetti per cui molte aziende virtuose avviano percorsi strutturati di *reputation building* che, alle qualità tipiche di performance, validità di prodotti e servizi, innovazione e leadership, associano sempre più spesso i valori di sostenibilità (*governance, workplace, citizenship*). Tutelare un'immagine aziendale positiva si integra pienamente con una politica di *Enterprise risk management* che, lavorando in termini di prevenzione con riferimento alle aree prioritarie di rischio, contribuisce a evitare impatti negativi sull'immagine e in genere sul brand aziendale. Nello stesso tempo, la storia dimostra che aziende con una forte reputazione sono state in grado di affrontare meglio eventi negativi e di ripristinare il livello di reputazione iniziale in minor tempo e con minori costi. Per queste ragioni è importante costituire nelle aziende più strutturate un tavolo di lavoro comune tra funzioni che si occupano di sostenibilità, di comunicazione/*reputation building* e di risk management; in alcuni casi diventa possibile anche far confluire sotto un'unica responsabilità organizzativa queste tre aree, la cui missione ha la finalità comune di governo e protezione del valore degli stakeholder.

