

# INTEGRARE, SOSTENIBILITÀ E GESTIONE DEL RISCHIO

di MARIA MORO



**Valentina Paduano**, chief risk officer e sustainability director del Gruppo Sogefi

VALENTINA PADUANO, CRO E SUSTAINABILITY DIRECTOR DI SOGEFI, AFFRONTA IL RISCHIO AZIENDALE CON UNA MODALITÀ OLISTICA, PERCHÉ OGNI CAMBIAMENTO È AL TEMPO STESSO OPPORTUNITÀ E MINACCIA. OGGI LA SFIDA PER I RISK MANAGER È L'INTEGRAZIONE DELLE TEMATICHE DELLA SOSTENIBILITÀ NEI SISTEMI DI GESTIONE AZIENDALE, UN APPROCCIO UTILE ANCHE PER AFFRONTARE LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA

Gestire il rischio è prima di tutto un'esigenza strategica dell'impresa, che deve avere una visione complessiva e prospettica delle potenziali minacce all'evoluzione del proprio business: per questo ogni tematica, anche esterna, che incide su di esso va considerata in un sistema di *Enterprise risk management*. È questa visione, pienamente olistica, che caratterizza l'approccio alla professione di **Valentina Paduano**, chief risk officer e sustainability director del Gruppo **Sogefi**, e attualmente membro del board di **Ferma**, la Federazione europea delle associazioni nazionali di risk management, in rappresentanza di **Anra**.

Paduano si è laureata in Economia presso l'Univer-

sità Bocconi di Milano, seguendo un corso di laurea su mercati internazionali e nuove tecnologie, e più di recente ha conseguito la certificazione professionale europea Rimap. Dopo la laurea ha proseguito il percorso professionale già avviato nella service line *Risk* di **Ernst & Young**, occupandosi da subito di Erm, corporate governance, internal audit e compliance. La sua palestra principale è stata la consulenza, che le ha permesso di coltivare un'approfondita conoscenza delle tematiche connesse alla gestione del rischio nelle aziende. Nel 2011 inizia la collaborazione con **Protevi** e incrementa la propria esperienza sull'Erm grazie alle attività di implementazione del *framework* in

grandi gruppi multinazionali. Tra queste, l'esperienza in **Prysmian Group** è stata determinante per il percorso di Valentina che, nel 2014, accetta la proposta di entrare nel team di risk management del grande gruppo industriale italiano, in cui ha avuto l'occasione di consolidare l'approccio olistico alla gestione dei rischi, arricchendolo con la conoscenza sulle istanze di tipo assicurativo. "Occupandomi di Erm – spiega Paduano – pongo molta attenzione agli aspetti assicurativi. Sono fermamente convinta che l'*insurance* sia una parte fondamentale della gestione del rischio d'impresa, in quanto uno degli strumenti di mitigazione, e che le due attività dovrebbero essere molto più integrate. Le risultanze dell'analisi dei rischi attraverso l'Erm sono lo strumento necessario per indirizzare le scelte assicurative aziendali e, allo stesso tempo, consentire un dialogo con gli assicuratori più trasparente e *business-oriented*. Il chief risk officer aziendale dovrebbe poter avere anche questo ruolo di indirizzo nella gestione del rischio".

## RISK MANAGEMENT CHIAVE DI VOLTA PER LA SOSTENIBILITÀ

Nel 2019, con l'arrivo in Sogefi, associa al ruolo di Cro quello di sustainability director, affrontando in maniera approfondita il legame tra le due tematiche. "Si ha la tendenza a considerare la sostenibilità – osserva – come un'appendice qualitativa all'attività aziendale, avendo spesso a cura solo l'aspetto della compliance. Ritengo invece che la disciplina debba essere pienamente integrata con un approccio *risk-based*". Nella visione di Paduano, si tratta di un tema trasversale e al contempo strategico che deve entrare nel quotidiano dell'impresa, perché "ogni attività, e quindi ogni rischio, può avere una valenza anche in termini di sostenibilità, ragione per cui in Sogefi stiamo lavorando all'integrazione della disciplina nel processo di Erm". Purtroppo l'approccio delle imprese alla tematica risente dell'assenza di istruzioni chiare: a oggi esiste la normativa e da essa una serie di orientamenti che necessitano però di essere concretizzati e resi applicabili alle realtà aziendali. "Esattamente come è avvenuto per i sistemi di Erm nella loro prima fase: la scelta di orientarsi su un framework semplice e *business-oriented*, focalizzato su pochi ma fondamentali e concreti elementi, ha permesso di accelerarne l'applicazione e diffusione. Anche la sostenibilità, per diventare cambiamento concreto, necessita di un approccio orientato al business, e l'integrazione nell'Erm, ormai consolidato in azienda, contribuisce a focalizzare la discussione sui temi davvero rilevanti portando le decisioni a un

livello strategico. Sono queste le direttrici su cui anche a livello europeo con Ferma si sta lavorando molto".

## IL FRONTE APERTO DI UN MERCATO ASSICURATIVO DIFFICILE

Ma c'è un altro tema che è sul tavolo di Ferma e in fase di trattazione a livello di Unione Europea. Già prima del Covid, il mercato assicurativo si era fatto più difficile per le imprese, con condizioni di copertura più strette e prezzi più alti, e ora la situazione economica derivata dalla pandemia ha esasperato la tendenza già in atto. I temi caldi sono quelli delle coperture assicurative che non contemplano le perdite finanziarie dovute a rischi catastrofici quali la pandemia. "Il Covid ha fatto emergere la consapevolezza che non esiste a oggi una normativa o un indirizzo regolatorio che faccia chiarezza su temi quali la garanzia di determinate protezioni da parte delle compagnie, con le aziende che lamentano di pagare prezzi molto alti per poi trovarsi scoperte in alcune occasioni, in particolare per quanto riguarda la *non damage business interruption*: su questo tema specifico, Ferma ritiene ci sia la necessità di una discussione a livello politico con l'Ue".

## I TANTI RISCHI CONNESSI AL COVID

E in effetti il Covid ha modificato le priorità in termini di percezione del rischio. La seconda ondata pandemica presenta per le aziende una criticità in più, perché va a incidere su un terreno già provato, e "ciò comporta che nel medio periodo le imprese dovranno per prima cosa ristabilire le performance e recuperare la stabilità finanziaria". Un ulteriore rischio da non sottovalutare riguarda la gestione delle persone in un regime di smartworking forzato, che sta aprendo molti temi organizzativi quali la tenuta del clima aziendale o la *retention* dei talenti: "a lungo andare i collegamenti allentati, una comunicazione non adeguata nei tempi e nei modi, un'organizzazione non pienamente funzionale, rischiano di minare il senso di appartenenza e indirettamente le stesse performance dell'impresa. È un rischio che molti sottovalutano ma che può avere strascichi una volta terminata l'emergenza". Il rischio pandemia, di per se stesso, è un evento raro che può anche non essere costantemente nell'agenda di un risk manager, afferma Paduano, nel caso specifico "il Covid ha avuto l'esito di far emergere debolezze che erano latenti: più che concentrarsi su questo tipo rischio è opportuno che le aziende valutino l'efficacia del proprio sistema di *crisis management*, uno strumento che deve sempre essere pronto per fronteggiare qualunque tipo di crisi".

