RISCHI E SCENARI

Strumenti e opportunità per le imprese

Esito del LABORATORIO TRA SOCI

In collaborazione con

2021

Il presente documento presenta gli esiti del **Laboratorio tra Soci di Impronta Etica "Rischi e scenari: strumenti e opportunità per l'impresa**", svoltosi nel corso del 2020-2021.

Si ringraziano in particolar modo i Soci di Impronta Etica che hanno partecipato e collaborato al Laboratorio:

Sommario

Sommario 3
Premessa 4
Le motivazioni di fondo 4
Gli obiettivi 5
Nota metodologica 5
IL CONTESTO 6
Scenari, megatrend e rischi: l'importanza di approcciare il tema 7
IL PERCORSO DI ANALISI SVILUPPATO 11
Possibili approcci per la gestione dei rischi ESG 12
Integrare i fattori ESG nel sistema di gestione dei rischi 14
Governance and culture for ESG-related risks 15
Strategy and objective-setting for ESG-related risks 16
Performance and review & Revision for ESG-related risks 16
Gestire e reagire agli shock negativi: quali modalità organizzative e quali processi adottare 19
GLI ESITI EMERSI DAL LABORATORIO 23
Sfide, opportunità e leve strategiche per favorire l'integrazione tra sostenibilità e gestione dei rischi 24
Governance 25
Materialità e Rischi 26
PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI 28
IN CONCLUSIONE 30

Premessa

Impronta Etica organizza periodicamente dei Laboratori tra imprese socie su temi specifici con l'obiettivo di stimolare il confronto e la riflessione su temi attuali e di interesse comune in ambito di sostenibilità. Si tratta di momenti di confronto tra pari, in cui Impronta Etica facilita il confronto ponendo sul tavolo contenuti, strumenti e best practice.

In particolare, il Laboratorio **"Rischi e scenari: strumenti e opportunità per l'impresa"** ha avuto l'obiettivo di supportare le imprese socie nell'approcciare o rafforzare percorsi di identificazione e gestione dei rischi e degli scenari di lungo periodo.

Le motivazioni di fondo

Il Laboratorio si inserisce trasversalmente in numerosi percorsi di riflessione e ricerca realizzati da Impronta Etica.

Un elemento distintivo tra chi fa della **RSI un driver per la creazione del valore**, è **l'inclusione dei rischi ad essa connessi nelle modalità di gestione dei rischi stessi.** Se le tematiche rilevanti per il business sono affrontate considerando i rischi e le opportunità connesse alla RSI, la capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi è maggiore e maggiore è, conseguentemente, il valore creato.

Una serie di fattori determina questa nuova sensibilità da parte delle imprese. Con la globalizzazione, infatti, le aziende si confrontano quotidianamente con la **complessità, l'incertezza e la volatilità dei risultati**. La comunità finanziaria e tutti gli stakeholder sono sempre più demanding, essi infatti **si aspettano che le imprese siano in grado di prevedere, analizzare e gestire i rischi, comunicando con trasparenza i propri obiettivi e risultati.**

In questo contesto anche a seguito della crisi sistemica attuale, **oggi assume ancora più importanza un approccio strategico orientato alla gestione e prevenzione dei rischi.** Il Laboratorio è nato, pertanto, **dall'esigenza riscontrata dalle imprese** in questo ultimo periodo rispetto alla necessità di **approcciare in maniera strutturata gli scenari di lungo periodo e i rischi ad essi connessi in ottica di prevenzione ma anche di gestione di uno shock imprevisto** (o improbabile). In questo contesto il Laboratorio si è strutturato come un momento di confronto e ragionamento condiviso per capire come approcciare il tema di oggi con uno sguardo più ampio. **Quali sono i rischi del prossimo futuro? Quali impatti produrranno? Come le imprese dovrebbero attrezzarsi per essere più resilienti e sostenibili nel lungo periodo?**

Gli obiettivi

Gli obiettivi del percorso possono essere sintetizzati come segue:

- **Individuare i bisogni delle imprese sul tema** e **analizzare le opportunità** di un efficace processo di gestione dei rischi;
- **Migliorare/approfondire la conoscenza degli strumenti e delle metodologie** per essere più resilienti e sostenibili nel lungo periodo attraverso la definizione di processi di risk management;
- **Migliorare l'efficacia dei processi di risk management** da parte delle aziende e stimolare l'implementazione di azioni di miglioramento all'interno delle loro realtà aziendali;
- **Individuare e condividere best practice** di aziende che approcciano il tema in maniera efficace;
- **Favorire un approccio interattivo**, che valorizzi la partecipazione e il confronto tra partecipanti.

Nota metodologica

Il documento presenta, in sintesi, i principali contenuti del percorso che Impronta Etica ha svolto con le sue imprese socie. Nel documento sono citate le fonti dei report e delle ricerche cui la riflessione ha fatto riferimento, quando possibile con un link diretto per il download. Per qualsiasi chiarimento o approfondimento sui documenti citati si rimanda alla fonte.

I contenuti del presente documento possono essere utilizzati specificando la fonte.

IL CONTESTO

Scenari, megatrend e rischi: l'importanza di approcciare il tema

L'importanza sempre più crescente della sostenibilità è ormai evidente sia nel contesto nazionale che in quello internazionale. Le imprese si stanno sempre più impegnando in chiave strategica sui temi sociali ed ambientali, che vengono ritenuti elementi qualificanti e di competitività del loro business.

Molte imprese stanno capendo come la **trasparenza**, l'**innovazione** e la **coerenza** siano valori fondamentali per l'organizzazione, in grado di rappresentare un importante elemento di differenziazione sia dal punto di vista economico – con la possibilità di creare filiere sostenibili e virtuose – che da quello sociale, con investimenti nel territorio e nelle comunità all'interno dei quali l'impresa opera.

Un ulteriore elemento distintivo tra chi fa della **sostenibilità un driver per la creazione del valore**, **è la gestione dei rischi, compresi quelli legati alla sostenibilità.** Se le tematiche rilevanti per il business sono affrontate considerando i rischi e le opportunità connesse alla sostenibilità, la capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi è maggiore e maggiore è, conseguentemente, il valore creato.

Una serie di fattori determina questa nuova sensibilità da parte delle imprese.

L'attuale contesto macroeconomico sta evidenziando una crescente attenzione in materia di gestione dei rischi, soprattutto con riferimento ai rischi di "natura non finanziaria" o rischi "ESG". Secondo il **Global Risks Report**, elaborato dal World Economic Forum**,** negli ultimi dieci anni la natura dei rischi si è profondamente trasformata, evolvendo dall'ambito economico-finanziario verso **trend-topic** legati all'ambiente, in particolare ai cambiamenti climatici, e alla dimensione sociale.

Il livello di complessità e di interconnessioni tra le diverse aree – economico, ambientale e sociale - è elevatissimo e in aumento. Con la globalizzazione, infatti, le aziende si confrontano quotidianamente con la **complessità, l'incertezza e la volatilità dei risultati**, provando a tutelarsi cercando di cogliere in anticipo i segnali di cambiamento. La comunità finanziaria e tutti gli stakeholder sono sempre più demanding, essi infatti **si aspettano che le imprese siano in grado di prevedere, analizzare e gestire i rischi, comunicando con trasparenza i propri obiettivi e risultati.**

La centralità e l'urgenza del tema è evidente anche dall'analisi di come il risk management allargato ai temi ambientali, sociali e di governance inizia ad essere richiesto in maniera strutturata alle imprese. Per esempio, nella **Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria** si chiede alle imprese di rendicontare rispetto agli aspetti per cui appare più possibile che si **verifichino rischi di gravi ripercussioni**, come pure sui rischi già concretizzati. La gravità delle ripercussioni dovrebbe essere valutata sulla base della loro portata e incidenza e può derivare dalle attività proprie dell'impresa o essere connessa alle sue operazioni. Concetto fortemente connesso al tema dei rischi è quello inoltre della **doppia materialità** introdotto da due iniziative a livello

europeo: gli "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario: Integrazione concernente la comunicazione di informazioni relative al clima" e la proposta di Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). La Commissione europea ha specificato che le aziende dovranno considerare ciascuna prospettiva di materialità, pubblicando le informazioni nella misura necessaria per una comprensione di come i fattori di sostenibilità influenzino lo sviluppo, la performance e la posizione commerciale dell'azienda, ma anche sulle informazioni necessarie per una comprensione dell'impatto delle attività dell'azienda sulla società e sull'ambiente. In altre parole, il concetto di doppia materialità va compreso da **ambo i lati dell'analisi dei rischi**: in relazione agli asset ESG (ambientali, sociali e di governance) e in relazione agli obiettivi ESG che sono diventati parte integrante dei target aziendali. Inoltre, gli **standard di rendicontazione di sostenibilità** sempre più integrano le proprie linee guida con rifermenti alla gestione dei rischi e relativi impatti ad essi associati: le imprese devono rendicontare in merito ai rischi identificati per ciascuna area di analisi e rispetto al piano di gestione e governo che hanno implementato.

In ultimo, la capacità di **effettuare due diligence** sui potenziali rischi ESG e di avere sviluppato un opportuno processo di gestione e controllo diviene elemento di valutazione in tutti i diversi indici. Per due diligence, si **intende infatti l'obbligo giuridico per le imprese di istituire e attuare processi adeguati al fine di prevenire, mitigare e tenere conto dei diritti umani** (compresi i diritti dei lavoratori e le condizioni di lavoro), **dell'impatto in termini sanitario e ambientale, per quanto riguarda le attività sia dell'impresa stessa che della sua catena di approvvigionamento**[1]. Inoltre, la due diligence è **intrinsecamente basata sul rischio, proporzionata e specifica rispetto al contesto**. In questo senso la portata delle azioni di esecuzione dovrebbe dipendere dai rischi di effetti negativi che la società sta possibilmente causando, a cui sta contribuendo o che dovrebbe prevedere.

In questo contesto anche a seguito della crisi sistemica attuale, **oggi assume ancora più importanza un approccio strategico orientato alla gestione e prevenzione dei rischi.** Sempre più le imprese riscontrano l'esigenza di approcciare in maniera strutturata gli scenari di lungo periodo e i rischi ad essi connessi in ottica di prevenzione ma anche di gestione di uno shock imprevisto (o improbabile).

Questo determina **un cambiamento di approccio al risk management** orientato ad un modello sempre più di **lungo termine e olistico**, che punta alla **resilienza dell'impresa**, quindi di far fronte e reagire agli eventi negativi e traumatici, con uno sguardo anche ai processi esterni e a quello che si verifica in essi.

Oggi, infatti, risulta necessario integrare i rischi afferenti agli aspetti economico-finanziari ed aziendalistici, con i rischi non finanziari, tra i quali:

[1] Governance societaria sostenibile: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Governo-societario-sostenibile_it

- **Rischi reputazionali**: come, ad esempio, derivanti da comportamenti non etici, pubblicità negativa, incoerenza tra l'agito e il dichiarato, non attenzione verso i problemi sociali.
- **Rischi operativi**: ovvero connessi agli impatti dell'attività di un'organizzazione sull'ambiente e sulla comunità.
- **Rischi finanziari**: non corretta gestione delle risorse e risparmi non realizzati.
- **Rischi di compliance**: derivanti dal mancato rispetto di norme in materia di ambiente, salute, sicurezza, e lavoro.

A fronte della crisi attuale diventa sempre più importante un ragionamento condiviso per capire come approcciare il tema con uno sguardo più ampio. **Quali sono i rischi del prossimo futuro? Quali impatti produrranno? Come le imprese dovrebbero attrezzarsi per essere più resilienti e sostenibili nel lungo periodo?**

Dal percorso sviluppato all'interno del Laboratorio sono emersi alcuni aspetti da tenere in mente nello sviluppare un approccio olistico e a lungo termine per la gestione e prevenzione dei rischi e per approcciare in maniera efficace il cambiamento.

- Si condivide come vi sia una **difficoltà culturale** che rende difficile approcciare il tema portandolo nei processi e nelle attività quotidiane.
- Emerge come sia necessario portare all'interno dell'organizzazione una **visione integrata** partendo da un'analisi dei bisogni e del contesto di riferimento per comprendere maggiormente gli impatti sistemici dei rischi ESG sull'organizzazione.
- Viene evidenziata l'importanza di riuscire a comprendere le fasi del processo e **condividerle all'interno dell'organizzazione** portando in azienda il ragionamento strutturale sui rischi e gli scenari.
- Emerge come sia importante identificare gli scenari e i rischi connessi per comprendere le **innovazioni sistemiche** che possano dare risposta alle nuove esigenze, leggendo lo scenario si ha infatti maggiore capacità di innovare il proprio business model.
- Si condivide come siano necessari **strumenti di supporto** all'organizzazione per approcciare il tema dei rischi in ottica sistemica.

In conclusione, per approcciare il tema dei rischi e scenari in maniera efficace ed efficiente è necessario **superare le difficoltà culturali** che rendono difficile l'integrazione della gestione dei rischi nei processi aziendali, **attivare una visione integrata** all'interno dell'organizzazione, comprendere meglio le innovazioni sistemiche in atto e **attivare strumenti** per approcciare il tema dei rischi in ottica sistemica.

Nelle successive pagine, il documento cercherà di sviluppare i temi identificati, cercando di delineare un possibile approccio che possa essere utile per le imprese che intendono approcciare in maniera strategica e integrata il tema dei rischi all'interno delle organizzazioni.

IL PERCORSO DI ANALISI SVILUPPATO

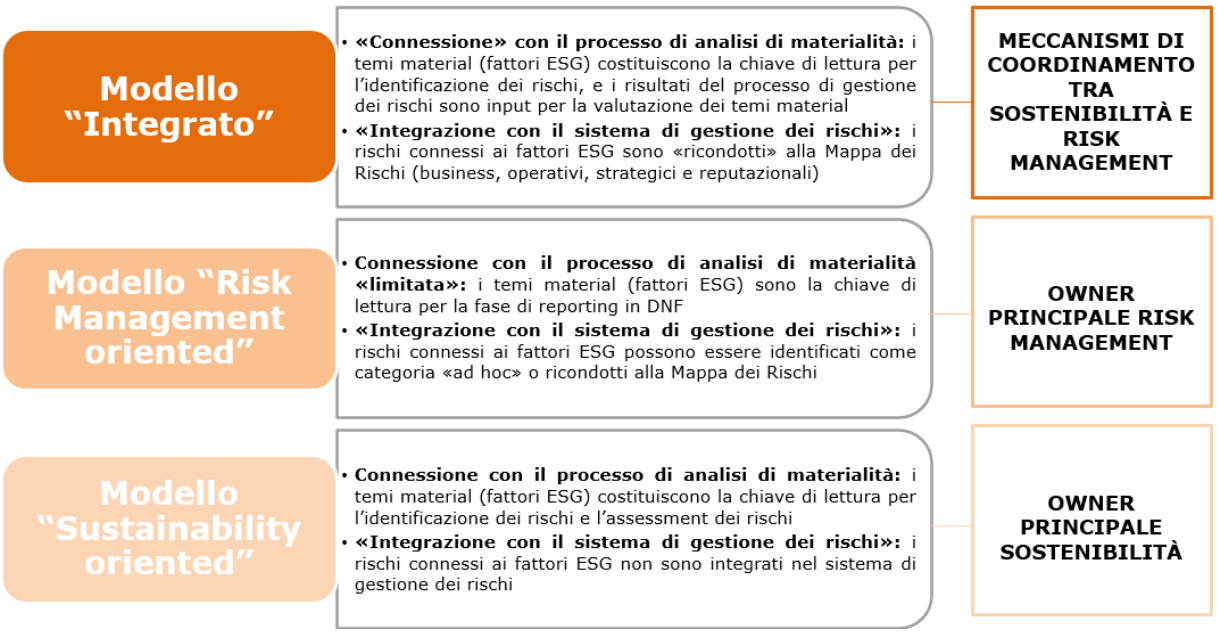
Possibili approcci per la gestione dei rischi ESG

Come evidenziato in premessa, il contesto attuale mette in luce come sia sempre più importante per le aziende adottare **un'attenta gestione dei rischi** legati alla conduzione del business, che includano i temi di sostenibilità, e l'adozione di misure idonee al fine di massimizzare la creazione di valore per i propri stakeholder sia nel breve che nel lungo termine. L'esistenza e la resilienza nel medio-lungo termine di un'organizzazione dipendono sempre più dalla capacità di anticipare e rispondere ad una complessa **rete di rischi interconnessi** che minacciano le strategie ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Ma quali sono le modalità di gestione dei rischi che un'organizzazione può adottare? Sono stati identificati **tre possibili approcci** per la gestione dei rischi collegati ai fattori ESG (Fig.1):

- **Modello integrato** caratterizzato da meccanismi di coordinamento tra sostenibilità e risk management.
- **Modello risk management oriented** con focus principale sul risk management.
- **Modello sustainability oriented** con focus principale sulla sostenibilità.

Fig. 1 La gestione dei rischi collegati ai fattori ESG



Fonte: Elaborazione a cura di SCS Consulting

I tre approcci presentati si differenziano per il grado di maturità diverso in relazione alla gestione dei rischi ESG.

Caratteristica distintiva della gestione integrata dei rischi è costituita dall'estensione della stessa all'intera struttura organizzativa al fine di definire le misure idonee alla gestione trasversale e di tutelare il valore

aziendale complessivo. Per raggiungere un tale livello di integrazione sono però necessarie alcune **precondizioni strutturali:**

- **Una cultura interna** in grado di approcciare in maniera sistemica il tema calandolo nelle attività e nei processi quotidiani attraverso un adeguato **capacity building** delle risorse che se ne dovranno occupare.
- **Una visione integrata** intesa come un metodo per connettere la performance allo scopo in cui le decisioni e strategie di business sono volte al conseguimento di un valore nel lungo termine, con il fine di conciliare la competitività con la crescita sostenibile.

Una volta strutturate le precondizioni alla base del processo di integrazione, un possibile riferimento per le organizzazioni che intendono approcciare un modello integrato per la gestione dei rischi ESG sono le **linee guida del CoSO WBCSD Framework**, presentate sinteticamente di seguito.

Integrare i fattori ESG nel sistema di gestione dei rischi

Tutte le entità, comprese le imprese, i governi e le organizzazioni non profit, stanno affrontando un panorama in evoluzione in merito ai rischi ambientali, sociali e di governance (**rischi ESG**), che possono influire sulla loro redditività e successo. Dati gli impatti unici e le dipendenze dei rischi legati ai fattori ESG, il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hanno collaborato per **sviluppare delle linee guida al fine di aiutare le entità a comprendere meglio l'intero spettro di questi rischi**, in modo tale che possano gestirli e divulgarli in modo efficace. Tali linee guida si suddividono in **5 aspetti fondamentali** (Fig.2).

Fig.2 Gli aspetti principali identificati dal CoSO WBCSD Framework

Fonte: Linee guida del CoSO WBCSD Framework

Di seguito vengono riportati, in estrema sintesi, gli aspetti principali di ciascuna fase. La fase 3 "*Performance for ESG-Related Risk*" e la fase 4 "*Review & Revision for ESG-Related Risk*" sono di seguito esposte sintetizzate in un'unica fase. Per ogni fase vengono inoltre riportati, in un box dedicato, alcuni dati emersi da un'analisi di benchmark condotta da SCS Consulting su un campione di aziende analizzato.

Governance and culture for ESG-related risks

Incorporare i rischi correlati ai fattori ESG nella struttura, nei sistemi e nei processi di governance è fondamentale per superare le sfide. A tale proposito, il Consiglio di Amministrazione e gli organi direttivi dell'azienda devono svolgere le seguenti **attività**:

- Il Consiglio di Amministrazione deve **supervisionare la strategia** e svolgere le responsabilità di governo per supportare la direzione nel raggiungimento della strategia e degli obiettivi aziendali;
- L'organizzazione stabilisce le **strutture operative** nel perseguimento della strategia e degli obiettivi aziendali;
- **Definire i comportamenti** desiderati che caratterizzano l'entità;
- **Dimostrare impegno** per i valori fondamentali;
- **Costruire il capitale umano** in linea con la strategia e gli obiettivi aziendali.

Infine, è importante non sottovalutare il **processo di trasferimento e condivisione delle competenze** e conoscenze all'interno dell'impresa per approcciare in maniera organica la gestione dei rischi ESG.

ALCUNI DATI: Ruolo organi e Comitati

- Il 55% delle aziende incluse nel campione rendiconta all'interno della Dichiarazione non Finanziaria uno specifico paragrafo sulla governance di sostenibilità.
- Rispetto al **Consiglio di Amministrazione**, solo nel 10% dei casi questo organo si occupa esclusivamente dell'approvazione delle Dichiarazioni Non Finanziarie. Nel restante 90% è fortemente *committed* nella definizione e nel monitoraggio delle politiche di sostenibilità.
- Rispetto ai **comitati endo-consiliari**, l'80% delle aziende del FTSE MIB attribuisce a tale funzione la gestione dei temi di sostenibilità. Nelle aziende del FTSE MIB, inoltre, cresce ed è più frequente l'interazione del CSR manager con i comitati in materia di rischi ESG.
- Rispetto al **CEO**, cresce ed è ancora più frequente l'interazione del CSR manager con l'AD in materia di rischi ESG.
- In generale, le interazioni tra il CSR manager e gli altri organi aziendali sono sempre più frequenti, ma sono ancora troppo poco affrontati i temi ESG.

Strategy and objective-setting for ESG-related risks

Mantenere una forte comprensione della strategia, degli obiettivi e del contesto aziendale è fondamentale per la gestione dei rischi ESG. Durante l'identificazione, la valutazione o la gestione dei rischi, l'azienda dovrebbe mantenere una **visione olistica sia dell'ambiente interno che di quello esterno**, ma anche delle modalità con cui possibili eventi e tendenze possono influire sulla strategia, sugli obiettivi e sulle prestazioni aziendali. A tale proposito sono consigliate le seguenti **attività**:

- **Analizzare** il contesto aziendale: l'analisi di materialità può essere un punto di partenza;
- **Definire** la propria propensione al rischio;
- **Valutare** le strategie alternative;
- **Formulare** gli obiettivi di business.

ALCUNI DATI: Materialità e rischi, punti di contatto

- Nelle DNF analizzate si è riscontrato che **il 100% delle aziende appartenenti al campione effettua una disclosure dei rischi ESG**, correlando i principali rischi non finanziari ai principali ambiti del D.Lgs. n. 254/2016.
- **Il 57% delle aziende del campione identifica almeno un rischio ESG per ognuno dei temi materiali identificati,** come previsto dal Decreto e dai principali orientamenti in materia di revisione.

Performance and review & Revision for ESG-related risks

Necessaria è anche l'introduzione di **valutazioni in merito ai rischi ESG nella performance aziendale**, la quale si concentra sulle pratiche che supportano l'organizzazione nel prendere decisioni circa il perseguimento della sua strategia e dei suoi obiettivi. A tale proposito viene consigliato di:

- **Identificare** il rischio;
- **Valutare** la gravità dei rischi;
- **Implementare** le risposte al rischio;
- **Identificare e valutare** i cambiamenti che possono influenzare la strategia aziendale;
- **Esaminare** il rischio e le prestazioni;
- **Perseguire** il miglioramento nella gestione del rischio aziendale.

ALCUNI DATI: Processo di gestione dei rischi, modello organizzativo

- Il 51% delle aziende che rendiconta all'interno della DNF un sistema di Risk Management dichiara di **ispirarsi a un Framework internazionale quale il COSO o ISO 31000**. Il restante 49% rendiconta un **sistema di ERM ad Hoc** (il 50% di queste aziende appartiene al settore finanziario).
- Rispettivamente il 31% e il 28% delle aziende indicano in DNF come sia la funzione CSR e la funzione di Risk Management che si occupa di coordinare le attività di identificazione dei rischi ESG. Il restante **41% non specifica nella DNF la funzione che si occupa di coordinare le attività di identificazione dei rischi ESG.**
- Dall'analisi dei documenti societari emerge una forte **eterogeneità nella modalità di identificazione dei rischi ESG**. Circa il 20% del campione ha sviluppato metodologie specifiche per i rischi ESG (Interviste/Matrice di materialità). Il 30% non fornisce disclosure sulle modalità di identificazione (prevalentemente comparto Finance). Sono inoltre presenti aziende che dichiarano di basarsi sul report del WEF. Più di 1/3 delle aziende tratta i rischi con le medesime modalità con cui vengono trattati tutti i rischi aziendali.

Information, communication and reporting for ESG-related risks

La **comunicazione interna e il reporting** forniscono informazioni utili per approcciare le decisioni circa la gestione del rischio di azienda, possono aumentare la consapevolezza e supportano un migliore processo decisionale. È opportuno, inoltre, **comunicare anche verso l'esterno** circa il presidio dei rischi da parte dell'azienda. Nello specifico, l'azienda dovrebbe:

- Far leva sui suoi **sistemi informativi e tecnologici** per supportare la gestione del rischio aziendale;
- Comunicare le informazioni sui rischi utilizzando **diversi canali di comunicazione**;
- Creare un **report** che tratti del rischio, della cultura e della performance aziendale.

ALCUNI DATI: RISULTATI, COSA RENDICONTARE

- La Legge di Bilancio n. 145 (30 dicembre 2018) ha modificato la Dichiarazione Non Finanziaria integrando **la richiesta della rendicontazione delle modalità di gestione dei principali rischi**. Circa il 90% delle aziende del campione ha già recepito la «novità» della legge di bilancio.
- A livello aggregato i rischi **maggiormente citati come rilevanti** sono connessi ai seguenti temi materiali: la reputazione aziendale, la sicurezza informatica, e salute e sicurezza sul lavoro.

Il percorso evidenziato può essere un utile strumento per le imprese che vogliono approcciare il tema dei rischi e per quelle che vogliono maggiormente integrare i propri modelli di gestione. Dall'analisi di benchmark effettuata si evince come per alcune imprese il processo di integrazione dei rischi sia già avviato ma necessita comunque di **un'accelerazione**, continuando a lavorare sugli aspetti di **governance**, su come "connettere" **l'analisi di materialità ad altri processi aziendali** e su una vera integrazione funzionale **all'individuazione e rendicontazione** dei rischi generati.

Gestire e reagire agli shock negativi: quali modalità organizzative e quali processi adottare

La crisi sistemica attuale ha messo in luce come alcune imprese si siano trovate impreparate di fronte ad uno shock improvviso, non sempre prevedibile, anche in quei casi in cui fossero state strutturate modalità di gestione dei rischi.

Per questo motivo, oggi più che mai sono numerose le imprese che hanno avviato **processi di gestione delle crisi** - che possono essere generate da rischi collegati ai fattori di sostenibilità - che hanno l'obiettivo di prevenire e mitigare quelli che sono i danni che una crisi può produrre. I processi di gestione delle crisi sono parte integrante dei sistemi di gestione dei rischi.

Il **Crisis Management** è, quindi, un processo volto a **prevenire e mitigare** i danni che una crisi può produrre su un'organizzazione e sui suoi stakeholder chiave. Più nello specifico, il Crisis Management:

- **è un approccio sistematico** e preordinato di risposta alla crisi (non è un momento di risposta alla crisi dopo che questa si è manifestata) che coinvolge diversi meccanismi operativi;
- **è parte del processo di Risk Management** ed una componente chiave della business continuity.

Quali sono le possibili fasi del processo di gestione delle crisi e quali strumenti possono essere di supporto?

Fig.3 le fasi del processo di Crisis Management

Fonte: Elaborazione a cura di SCS Consulting

Nel processo di gestione di una crisi possono essere identificate **tre fasi principali:**

1. **Fase pre - crisi** che ha l'obiettivo non tanto di prevenire eventi di rischio per i quali non vi è possibilità di governo, ma di gestire al meglio gli effetti della crisi. In questa fase possiamo ricondurre le attività di prevenzione, di mappatura dei rischi, di analisi del posizionamento dell'impresa rispetto alla crisi

e di definizione di strumenti, ruoli e piani che possono aiutare l'impresa a gestire la crisi quando si presenta.

2. **Fase di esplosione della crisi** in cui è possibile ricondurre attività di risposta e di gestione della crisi quando si viene a verificare un evento di rischio. La risposta dovrà essere in un primo momento empatica, immediata e curata in relazione alla situazione. Una volta avuta maggiore comprensione degli effetti che l'evento genera nell'impresa, è possibile attivare azioni di recupero e mitigazione degli impatti negativi.
3. **Fase post crisi** come passaggio fondamentale in cui mettere a sistema lezioni apprese dall'evento di crisi. Nella gestione della crisi è probabile che l'organizzazione si trovi ad affrontare un evento nuovo mai gestito, l'evento – e le azioni attuate per gestirlo – si delinea come una fonte importate per capire come migliorare il proprio sistema di gestione delle crisi.

Per prevenire, rispondere e gestire una crisi viene proposto di impostare le fasi sopra delineate partendo dal **Business Continuity Management System** (BCMS), ovvero un sistema di gestione che identifica potenziali minacce e gli impatti che si potrebbero verificare sulle attività aziendali e in grado di fornire un'efficace risposta a un evento critico (Fig.4).

Fig.4 Business Continuity Management System

Fonte: Elaborazione a cura di SCS Consulting

La business continuity diviene l'aspetto fondamentale da garantire quando si verifica un evento di crisi. Per questo motivo, può essere utile impostare il ragionamento su come gestire un evento di crisi a partire dal **Business Continuity Management System**.

Sono **tre i pilastri fondamentali** da affrontare per definire piani di continuità operativa e di processo di gestione della crisi:

1. **Mappatura scenari di rischio** (Linee guida metodologiche): in fase di definizione del business continuity è fondamentale inquadrare i rischi che l'organizzazione intende gestire e tracciare i rischi ad oggi non governati, in maniera consapevole. In questa fase, quindi, il primo esercizio da attuare è quello di comprendere quali sono i **rischi governati**, rispetto ai quali domandarsi se vi sono già funzioni aziendali che hanno implementato alcune misure e quali misure, e i **rischi non governati**, identificando il perimetro degli scenari di rischio.
2. **Mappatura e comprensione degli impatti sul business**: successivamente alla mappatura degli scenari di rischio diviene fondamentale strutturare un'analisi dei rischi in relazione agli impatti che essi possono avere sul business, ovvero cosa può essere compromesso e cosa no. Comprendere gli impatti generati dai vari scenari di rischio significa interrogarsi rispetto ai processi collegati che possono subire dei contraccolpi, verificare le misure già adottate per garantire la continuità operativa e se sono adeguate nel tempo, definire o revisionare gli obiettivi di ripristino anche temporali dei processi critici e identificare le risorse necessarie per assicurare un livello operativo accettabile. Infine, è importante calcolare poi l'impatto in maniera quali-quantitativa e definire che tipo di impatto potrà verificarsi.
3. **Identificare soluzioni**: ovvero definire strategie da attivare quando si verificano gli eventi di rischio. Successivamente ad aver sviluppato un'analisi dei rischi e degli impatti e aver individuato i punti focali, per l'impresa diviene fondamentale - per ogni scenario di rischio - individuare delle soluzioni ponte e delle soluzioni organizzative che garantiscono la business continuity e per gestire al meglio l'eventuale presentarsi della crisi.

Per poter raggiungere le tre fasi appena elencate, le imprese devono definire alcuni **ruoli e compiti** specifici all'interno di un processo di gestione delle crisi, tra i quali a titolo esemplificativo:

- **Declaration team** che ha il compito di segnalare l'ingresso in uno stato di crisi o meno a seguito della valutazione dello scenario. I criteri da prendere in considerazione rispetto alla dichiarazione di una crisi sono la pervasività dell'evento critico e l'impatto potenziale che può avere l'evento sul business.
- **Responsabile della continuità operativa** che coordina e presidia gli aspetti di ripristino delle attività a seguito della crisi. Il responsabile della continuità operativa deve supervisionare le azioni dei team e fornire supporto operativo durante la crisi.

- **Unità di crisi:** operativamente ha il compito di supportare il recupero dei processi e ripristinarli nei tempi stabiliti, di decidere la strategia di gestione della crisi, di comunicare le attività da implementare nei confronti degli stakeholder e comprendere le minacce nel lungo periodo.

Come abbiamo avuto modo di evidenziare precedentemente è possibile riassumere alcuni passaggi fondamentali per gestire un evento imprevisto. Durante la normale operatività le imprese dovrebbero mantenere aggiornato il proprio piano di business continuity così da trovarsi preparate qualora vi sia la necessità. Qualora la crisi dovesse verificarsi, sulla base delle valutazioni di un team predisposto, sarà fondamentale attivare un piano di azione e iniziative strategiche in grado di garantire la continuità operativa. Successivamente, in un processo circolare, sarà importante mettere a sistema quanto appreso.

In conclusione, uno shock imprevisto può portare le imprese a trovarsi impreparate rispetto alla gestione dell'evento avvenuto. Nonostante questo, vi possono essere processi e strumenti utili a prevenire e mitigare il verificarsi di un evento rischioso e assicurare la continuità operativa.

GLI ESITI EMERSI DAL LABORATORIO

Sfide, opportunità e leve strategiche per favorire l'integrazione tra sostenibilità e gestione dei rischi

L'analisi dei rischi e dei temi ESG non può prescindere da un approfondimento che includa la **dimensione della Governance**, della **strategia di medio-lungo periodo** e gli **esiti dell'analisi di materialità**. Per tale ragione, il Laboratorio ha preso come riferimento per la discussione e il confronto in merito a quelle che sono le sfide, le opportunità e le leve strategiche per favorire l'integrazione tra la sostenibilità e la gestione dei rischi **le linee guida "Sostenibilità ed Enterprise Risk Management" realizzate da Sustainability Makers in collaborazione con SCS Consulting e ACEA**.

Le linee guida sono state realizzate **in due fasi**:

- La **prima fase** ha avuto come obiettivo la condivisione e l'analisi delle esperienze di integrazione della sostenibilità in ambito ERM.
- La **seconda fase** è stata volta ad elaborare delle linee guida di natura operativa, per la concreta applicazione, anche in termini di metodologie e strumenti, della gestione dei rischi connessi ai temi ESG.

Le ricerche condotte e la condivisione delle testimonianze aziendali hanno permesso di individuare **prevalentemente tre livelli di "maturità" raggiunti dalle aziende**. A partire da questi tre livelli di maturità sono **state definite dieci linee guida**[2] su rischi e temi ESG funzionali a favorire la progressione dal livello meno maturo a quello più avanzato.

Le linee guide sono state articolate in tre macro-ambiti:

- Governance;
- Materialità e rischi;
- Processo di gestione dei rischi ESG.

Sulla base di questi tre macro ambiti, sono stati avviati all'interno del Laboratorio tre gruppi di lavoro volti ad indagare gli aspetti necessari da dover considerare per la concreta applicazione della gestione dei rischi connessi ai temi ESG, partendo dalle riflessioni che sono state condivise all'interno delle linee guida "Sostenibilità ed Enterprise Risk Management".

[2] Le Linee Guida "Sostenibilità ed Enterprise Risk Management" realizzate da Sustainability Makers in collaborazione con SCS Consulting e ACEA sono consultabili al seguente link.

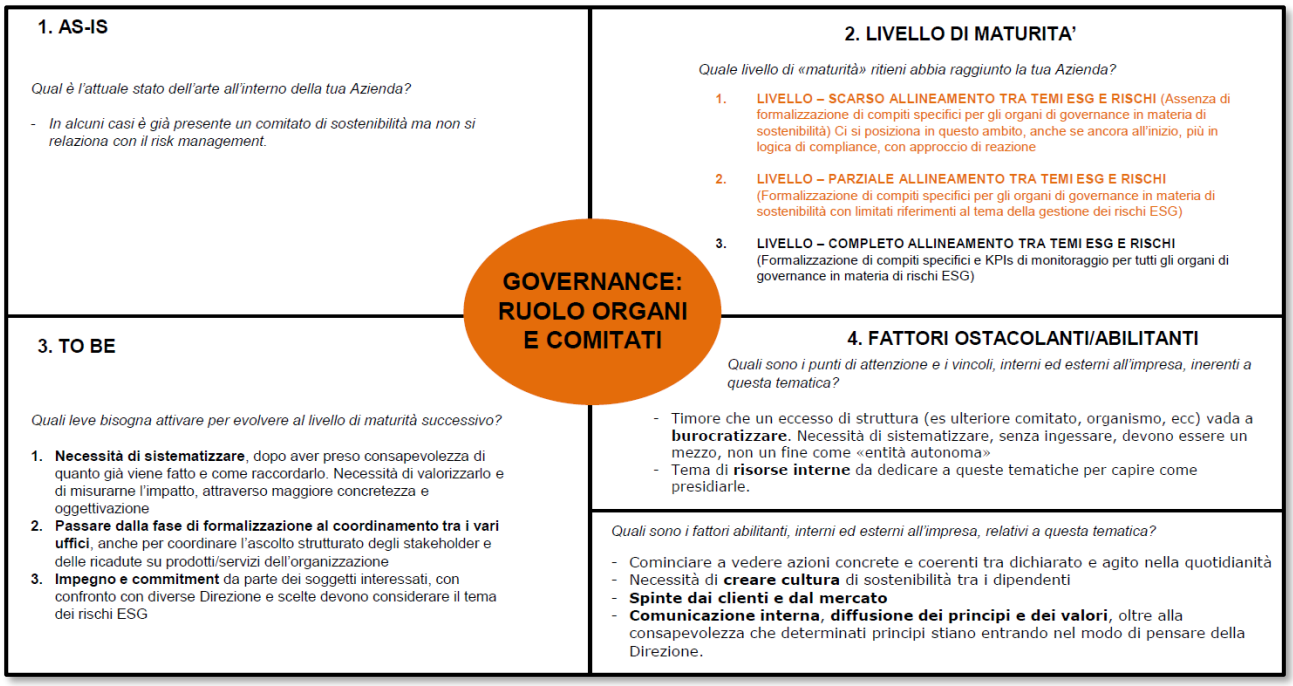
Governance

La governance si connota come il punto di partenza per **realizzare percorsi volti a favorire la cultura dei rischi collegati al contesto di sostenibilità, a partire dall'induction al CdA e al Top Management.** La cultura dei rischi ESG risulta efficacemente integrata nelle funzioni di business quando il CdA e/o il Top Management prendono coscienza dell'importanza di tale opportunità per definire e attuare le strategie aziendali in modo tale da creare un effetto a cascata dentro l'organizzazione nel suo complesso.

Per una reale integrazione diviene poi necessario **identificare meccanismi di governo e di coordinamento della sostenibilità volti a favorire una lettura integrata del contesto** per poi arrivare a prevedere e definire **sistemi incentivanti** che comprendano anche KPI ESG, connessi alle strategie aziendali di lungo periodo, declinati, a cascata, nelle gunzioni di business in specifici obiettivi ESG, a seconda degli ambiti di attività e infine **chiare responsabilità** per approcciare il tema in maniera coerente ed efficace.

Di seguito si riportano gli esiti emersi all'interno del Laboratorio.

Fig.5 Governance: ruolo organi e comitati



Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting e Impronta Etica degli esiti emersi dal Gruppo di Lavoro "Governance" svolto durante il Laboratorio

La discussione all'interno del Laboratorio ha fatto emergere in maniera chiara come per realizzare una reale integrazione tra rischi e sostenibilità il punto focale **siano le persone, le competenze e la formazione** per creare una reale consapevolezza e cultura sul tema.

Tra le **leve da attivare** per raggiungere una maggiore governance integrata vi è:

1. **Necessità di sistematizzare** - stando attenti a non ricorrere ad un eccesso di struttura che rischierebbe di burocratizzare i processi - dopo aver preso consapevolezza di quanto già viene fatto e come raccordarlo. Necessità di valorizzarlo e di misurarne l'impatto, attraverso maggiore concretezza e oggettivazione.

2. **Passare dalla fase di formalizzazione al coordinamento tra i vari uffici**, anche per coordinare l'ascolto strutturato degli stakeholder e delle ricadute su prodotti/servizi dell'organizzazione.

3. **Impegno e commitment** da parte dei soggetti interessati, attraverso il confronto con le diverse Direzioni e attraverso la condivisione di scelte che devono considerare il tema dei rischi ESG all'interno dei processi.

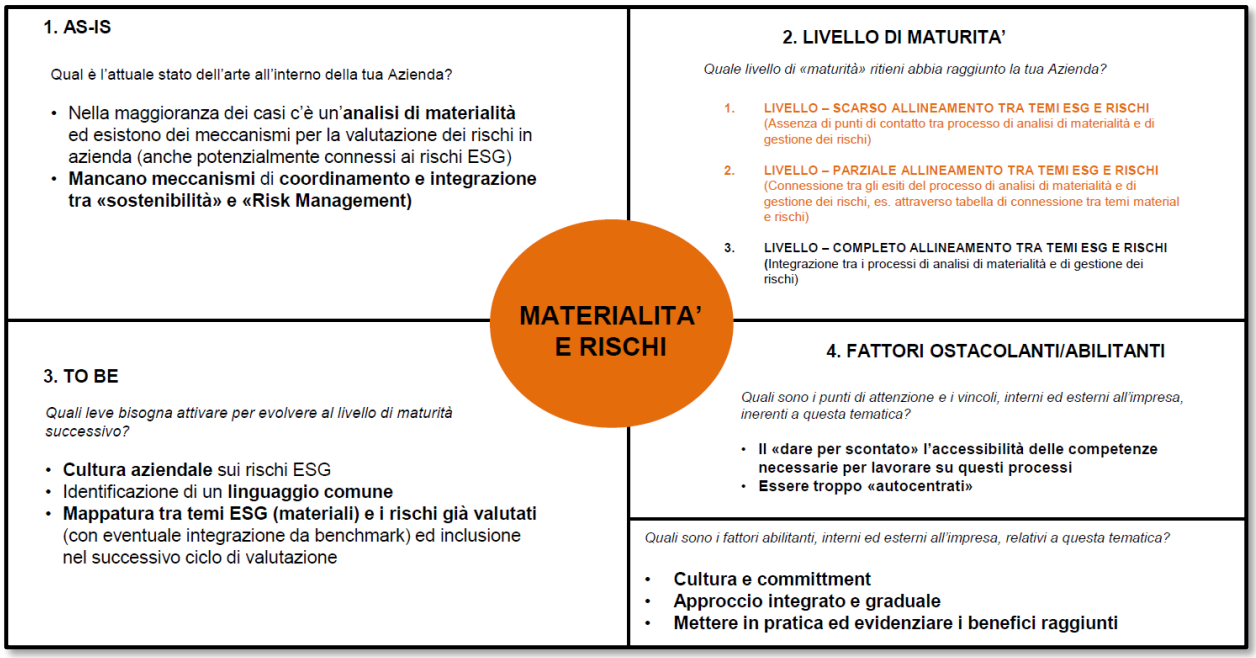
Per poter strutturare una governance efficace viene evidenziata la necessità della creazione di una cultura di sostenibilità tra i dipendenti e all'interno di tutta l'organizzazione: attraverso una comunicazione interna chiara e strutturata che possa mettere in evidenza i risultati che vengono prodotti da azioni concrete e coerenti e grazie alla spinta del mercato che richiede una sempre maggiore integrazione, è possibile diffondere una crescente consapevolezza all'interno del modo di pensare dell'organizzazione.

La governance si delinea quindi come un fine da raggiungere per una reale integrazione strategica e non come un mezzo per diffondere strategie e processi.

Materialità e Rischi

La materialità è uno degli strumenti cardine delle organizzazioni che vogliono integrare in maniera strategica la sostenibilità. Sempre più l'obiettivo delle imprese sarà quello di **individuare e descrivere i rischi connessi ai temi materiali**. Per poter raggiungere tale livello di integrazione è necessario procedere ad una **mappatura dei principali rischi generati e subiti in connessione ai temi materiali**: la definizione di metodologie comuni in grado di valutare e integrare anche i rischi generati all'interno dell'ERM rappresenta tutt'oggi una sfida per il futuro a cui le imprese possono guardare come opportunità. Rafforzare i meccanismi di **coordinamento tra le Funzioni CSR e Risk Management** può essere quindi la leva per promuovere un'efficace gestione dei rischi, finanziari e non, e collegarli più strettamente alle operazioni aziendali per poi **identificare processi e/o meccanismi organizzativi volti a favorire la valorizzazione e l'integrazione dell'analisi di materialità nei processi di pianificazione strategica e di ERM.**

Fig.6 Materialità e Rischi



Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting e Impronta Etica degli esiti emersi dal Gruppo di Lavoro "Materialità e rischi" svolto durante il Laboratorio

I partecipanti alla discussione all'interno del Laboratorio hanno rilevato la difficoltà di identificare meccanismi di coordinamento e integrazione tra le funzioni Sostenibilità e Risk Management, nonostante vi siano strumenti e processi definiti all'interno delle specifiche aree. La cultura e il commitment si delineano anche in questo caso come elementi fondamentali per poter realizzare una reale integrazione tra funzioni che possa portare ad un approccio integrato e graduale.

Tra le **leve da attivare è possibile evidenziare:**

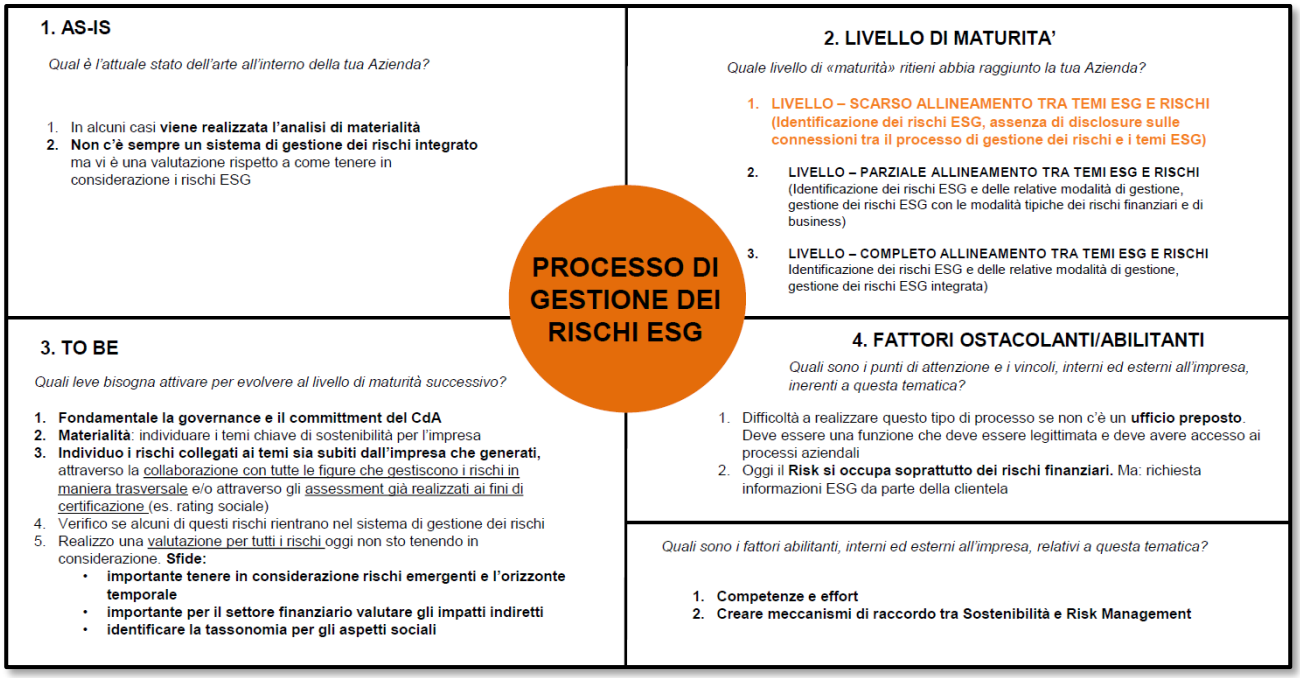
1. **Cultura aziendale** sui rischi ESG
2. Identificazione di un **linguaggio comune**
3. **Mappatura tra temi ESG (materiali) e i rischi già valutati** (con eventuale integrazione da benchmark) ed inclusione nel successivo ciclo di valutazione.

Come anticipato, l'integrazione tra analisi di materialità ed ERM rappresenta una delle principali sfide future: potenziare le sinergie e l'integrazione dei due processi è la "chiave di volta" per valutare a 360° gradi il profilo di rischio dell'azienda e connettere il processo di analisi di materialità in maniera più profonda ai processi di business.

Processo di gestione dei rischi ESG

Al fine di fare un ulteriore passo avanti rispetto alla maturità e all'evoluzione verso una sempre maggiore integrazione strategica l'ultimo ambito – ma non per importanza - da presidiare è riferito al processo di gestione dei rischi. Il primo passo da realizzare in questo senso è quello di **integrare i fattori di rischio ESG nelle politiche di gestione dei rischi con impatto economico/finanziario** per poi **prevedere adeguate competenze all'interno della struttura Risk Management per valutare, anche quantitativamente, l'impatto dei rischi** e infine procedere ad una **valutazione integrata dei rischi generati e subiti**.

Fig.7 Processo di gestione de rischi ESG



Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting e Impronta Etica degli esiti emersi dal Gruppo di Lavoro "Processo di gestione dei rischi ESG" svolto durante il Laboratorio

I partecipanti al Laboratorio hanno identificato come questo aspetto sia particolarmente sfidante da affrontare se non vi è un ufficio proposto, legittimato a ricoprire la funzione e con accesso ai processi aziendali.

Tra le leve da attivare è possibile trovare:

1. **La governance e il commitment del CdA.**
2. **Materialità**, per individuare i temi chiave di sostenibilità per l'impresa e **i rischi collegati ai temi sia subiti dall'impresa che generati,** attraverso la collaborazione con tutte le figure trasversali in azienda.
3. **Valutazione prospettica dei rischi che potenzialmente non sono presidiati dall'azienda.**

4. L'aumento della **consapevolezza e di know-how** adeguato nella valutazione di impatti finanziari potenzialmente correlati a rischi ESG.

Anche in questo caso, è emerso dalla discussione all'interno del Laboratorio che per attuare tale processo di evoluzione verso una maggiore integrazione strategica risulta fondamentale accrescere la consapevolezza e il commitment delle strutture di business chiamate a gestire i rischi su base continua, attivando meccanismi di dialogo interni e tavoli inter-funzionali tra le funzioni di sostenibilità, di controllo e di business.

IN CONCLUSIONE

In conclusione, è possibile evidenziare le seguenti considerazioni emerse a seguito del percorso del Laboratorio.

Rispetto **alla situazione di partenza** delle imprese partecipanti al Laboratorio è possibile evidenziare come **non vi sia ad oggi piena integrazione tra i temi ESG e rischi**. Le imprese si trovano infatti tra **un livello "scarso" e "intermedio"** di integrazione nonostante alcuni processi e iniziative siano state attivate e implementate.

Per **evolvere verso un maggiore livello di integrazione** viene sottolineato come le principali **leve da attivare** siano:

- **Necessità di sistematizzare e valorizzare quanto viene realizzato**, dopo aver preso consapevolezza di quanto già viene fatto e come raccordarlo.
- **Passare dalla fase di formalizzazione al coordinamento tra i vari uffici** anche attraverso un maggior **impegno e commitment del CdA** e da parte dei soggetti interessati, con confronto con diverse Direzioni e una **collaborazione** con tutte le figure che gestiscono i rischi in maniera trasversale.
- **Cultura aziendale** sui rischi ESG che possa anche identificare un **linguaggio comune** tra i vari dipartimenti.
- **Mappatura tra temi ESG (materiali) e i rischi già valutati** (con eventuale integrazione da benchmark) ed inclusione nel successivo ciclo di valutazione.
- Necessità di individuare **i rischi collegati ai temi sia subiti dall'impresa che generati.**
- Realizzare una **valutazione per tutti i rischi** che oggi non vengono tenuti in considerazione e verificare se alcuni dei rischi individuati rientrano nel sistema di gestione dei rischi.

Rispetto ai **fattori ostacolanti** vengono individuati:

- Timore che un eccesso di struttura vada a **burocratizzare**. Necessità di sistematizzare, senza ingessare.
- Tema di **risorse interne** da dedicare a queste tematiche per capire come presidiarle.
- **Difficoltà ad accedere a giuste competenze.**
- Difficoltà a realizzare questo tipo di processo se non c'è un **ufficio preposto**. Deve essere una funzione che deve essere legittimata e deve avere accesso ai processi aziendali.

Rispetto **ai fattori abilitanti** vengono indicati:

- Necessità di **creare cultura e commitment** all'interno dell'organizzazione anche attraverso attività di **comunicazione interna**, **diffusione dei principi e dei valori**.
- **Spinte dai clienti e dal mercato.**
- **Approccio integrato e graduale** creando anche **meccanismi di raccordo tra Sostenibilità e Risk Management.**
- La necessità di **attivare azioni e processi concreti e coerenti** che possano dare evidenza dei benefici raggiunti.
- **Necessità di accedere a giuste competenze** ed effort.

In conclusione, il presente documento ha voluto fornire alcune indicazioni e strumenti pratici, condivisi tra i partecipanti al Laboratorio tra Soci, rivolti alle aziende che vogliano affrontare il processo di integrazione dei rischi e degli scenari in ottica ESG in modo strategico e coerente. Ciò può avere impatti importanti in termini reputazionali e può consentire di migliorare le proprie azioni coerentemente con la strategia dell'impresa.

I rischi identificati, i quali possono compromettere un efficace processo di integrazione o trattenere le imprese ad approcciarsi al processo, sono da tenere adeguatamente in considerazione. Al contempo è bene sottolineare che una gestione dei rischi permette un ritorno positivo sulle performance di lungo periodo in senso diffuso.

Si auspica che il documento, con gli strumenti e le buone pratiche presentate, possa essere un supporto per facilitare il percorso che un'azienda dovrebbe intraprendere per definire la propria strategia di integrazione e gestione dei rischi ESG.

PER APPROFONDIMENTO

- Linee Guida "Sostenibilità ed Enterprise Risk Management": http://www.csrmanagernetwork.it/files/ATTIVITA/RICERCHE/2020/CSR_Manager_Network_Sostenibilita_e_ERM_20200320_v4.0.pdf
- CoSO WBCSD Framework: https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf
- The Global Risk Report 2021, WEF: https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021
- Governance societaria sostenibile: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Governo-societario-sostenibile_it
- Direttiva sulla rendicontazione non finanziaria: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

IMPRONTA ETICA

via Toscana 19/a

40069 Zola Predosa (Bo)

www.improntaetica.org

info@improntaetica.org