Edited by
V. Cantino, P. De Vincentiis, G. Racca

Risk management: perspectives and open issues.

A multi-disciplinary approach

McGraw Hill Education

Risk management: perspectives and open issues.

A multi-disciplinary approach

Copyright © 2016 McGraw-Hill Education, London, UK

Rights of translation, reproduction, electronic storage and total or partial adaptation by any mean whatsoever (including microfilms and Photostat copies) are not allowed.

Given the intrinsic features of the Internet, the Publisher is not responsible for any possible change in both the addresses and the contents of the mentioned Internet websites.

Names and brands mentioned in the text are generally registered by the respective producers.

Programme and Portfolio Manager: Natalie Jacobs
Programme Manager B&E: Marta Colnago
Programme Manager Custom: Daniele Bonanno
Production: Donatella Giuliani

ISBN 9780077180171

Scientific Commitee

Prof. Riccardo Beltramo, Università degli Studi di Torino

Prof. Paolo Pietro Biancone, Università degli Studi di Torino

Prof. Oreste Cagnasso, Università degli Studi di Torino

Prof.ssa Elena Candelo, Università degli Studi di Torino

Prof.ssa Cecilia Casalegno, Università degli Studi di Torino

Prof.ssa Paola De Vincentiis, Università degli Studi di Torino

Prof. Christopher Yukins, The George Washington University

Prof. Edoardo Ongaro, University of Northumbria

Prof. Maria Gabriella Racca, Università degli Studi di Torino

Prof. Giuseppe Vanz, Università degli Studi di Torino

Index

Scientific Commitee iii

Preface xiii

CHAPTER 1: RISK IN BUSINESS AND PUBLIC MANAGEMENT 1

ALFIERO S., CANE M., DE BERNARDI P., VENUTI F.,
Reputational Risk and Disclosure Practices:
Comparative Evidence from European Countries. 3

ALIHODŽIĆ A., PLAKALOVIĆ N.,
Assessment of Credit Growth of Corporate Sector in B&H. 21

ANGEL K., MENÉNDEZ-PLANS C., ORGAZ-GUERRERO N.,
Accounting and Macroeconomic information and systematic risk.
Us accommodation and food services and arts,
entertainment and recreation industry in the period 2004-2013. 33

BIANCONE P.P., JAFARI SADEGHI V.,
Risk Management in Export Compliance:
Concepts, Procedures, and Solutions. 47

BIANCONE P.P., SHAKHATREH M.Z., RADWAN M.,
Operational Risk Management Disclosure in Islamic Banks. 62

BROCCARDO L., CULASSO F., GIACOSA E., TRUANT E.,
How to face risk management in italian SMEs. 79

BUCHI G., IODICE A.,
Corporate financing facing new risks under developing regulatory
framework of credit. 92

CAPASSO T., FORNERO G., POGNANT VIÙ D., RACITI I.M., ZANETTA G.P., SORANO E.,
La gestione del rischio clinico: logiche di controllo interno,
trasparenza e qualità delle cure. 109

CISI M., SANSALVADORE F.,
Risk mitigation through formalized cooperation:
preliminary findings on a sample of Italian network contracts..... 127

CORAZZA L., SCAGNELLI S.D.,
Social and Environmental Risk disclosure in Sustainability
reporting. What does preliminary evidence suggest? 142

DE LUCA F., MALORNI M., MESCHIERI E.,
Predicting Financial Distress: Evidence from Italian
Troubled Debt Restructuring Agreements. 153

DÍEZ-ESTEBAN J.M., BENTO FARINHA J., GARCÍA-GÓMEZ C.D.,
The role of institutional investors in propagating 2007
financial crisis in Southern Europe 171

FORNABAIO L., POTO M.,
Participation Mechanisms in the Food Risk Analysis:
Effective Tools in the Pursuit of Public Interest..... 191

OSSOLA G., GIOVANDO G., CROVINI C.,
The Risk Management Function: the Case of a Group
of Italian Credit Cooperative Banks. 204

PALEA V.,
Is Financial Reporting Risk-Neutral? A Macro-Economic Perspective 220

POLLIFRONI M., MILITARU G., IOANA A.,
Diversity as Richness: the Perspectives to change from being
a Determinant of Risk Management to become a
Strategic Leverage to the Competitive Advantage..... 233

PUDDU L., RAINERO C., TRADORI V., SECINARO S., INDELICATO A.,
MIGLIAVACCA A., BRESCIA V.,
Risk Management and Healthcare: "separation" of revenues and expenditure. 248

SOKRI A., GHANMI A.,
Schedule Risk Analysis for Defense Acquisition Projects. 266

SORANO E., LOMBARDO G.,
Risk management and performance in public administration,
as a way to better monitor the effectiveness and efficiency
of processes and administrative procedures. 280

VOLA P.,
Supporting sustainability: the role of management control systems
in family SMEs. 293

VOLA P., SONGINI L., MORELLI C.,
Balancing professionalization and entrepreneurship in family SMEs. 306

VOLODIN S., KUZNETCOVA M.,
Russian market of collective investments analysis. 323

ZEININGER L., IRIMIE S., MIHAI M.,
Romanian SME's face-to-face with risk management. 345

CHAPTER 2: RISK MANAGEMENT AND BANK FINANCING 357

ALFIERO S., ESPOSITO A., DORONZO R., ARZANAGH P.,
Efficiency analysis for the risk management of Italian Saving Banks. 359

BALDAN C., GERETTO E., ZEN F.,
A Quantitative Model to Articulate
the Banking Risk Appetite Framework (RAF). 375

BONGIOVANNI A., DE VINCENTIIS P., ISAIA E.,
Forecasting volatility with the VIX index: is it worthwhile? 391

MIGLIAVACCA A., UBERTI M., PUDDU L., TIBILETTI L.,
A multi-disciplinary financial and accounting framework
to outstanding debt assessment and default for lease agreement. 407

PIA P., DAMILANO M., DE VINCENTIIS P., ISAIA E.,
Sistemi di rating interno e credito bancario: da dove proviene la pro-ciclicità'? 418

VOINEA L., ALUPOAIEI A., DRAGU F., NEAGU F.,
Adjustments in the balance sheets – is it normal this "new normal"? 434

CHAPTER 3: RISK MANAGEMENT AND CORPORATE STRATEGIES 451

CANDELO E., CASALEGNO C., CIVERA C.,
Communication for preventing reputational risk.
McDonald's strategy and its impact on the Italian market. 453

CANTINO V., CORTESE D., DEVALLE A., PESCITELLI C.,
La gestione ed il controllo del reputational risk
come fattore strategico degli indicatori di performance aziendali:
l'esperienza di Fiat Chrysler Automobiles..... 469

CARAZO J.L., CALVO J., CHILOIRO B.,
Model Risk Management: Quantitative and Qualitative Aspects. 491

DEVALLE A., CANTINO V., RIZZATO F., ZERBETTO A.,
Internal control & corporate governance index:
an empirical analysis of the Italian listed companies. 508

GIAMMARCO P., BIANCONE P.P.,
Un approccio agli intangibili attraverso la Teoria della Complessità. 532

DE LA BRUSLERIE H., LE MAUX J.,
Litigation risk: Measure and pricing in M&A transactions. 547

S*CHIESARI R., CORGNATI D., SALOMONE C.*,
The currency and commodity risk management
in a strategic perspective in a multinational company. 563

L*UCZAK J., MISNIAKIEWICZ M.*,
Triathlon Events 580

CHAPTER 4: THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM
AS A TOOL FOR RISK MANAGEMENT 593

LOMBARDO G., TALÀ N., CINCOTTI S.,
ESG (CSR) criteria and risk indicators in credit assessment
and probability of default evaluation 595

NICOLETTI G.M., DI NOIA A.E.,
Risk Management: a Proposal for the Practice
of the "New" ISO 14001: 2015 608

PEIRA G., VARESE E., BONADONNA A.,
The European Certification Schemes as a Warranty Tool and Enhancement
to High Quality Food Production: the Piedmontese PDO Cheeses. 622

CHAPTER 5: RISK MANAGEMENT, CORPORATE CRIMINAL LIABILITY AND CORPORATE GOVERNANCE 639

BASSO E.D., ANTENUCCI F.,
Le problematiche connesse alla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche alla luce dei principi affermati dalle Sezioni Unite della Corte di Cassazione 341

CAGNASSO O.,
Regole di governance delle società di capitali, responsabilità dei componenti dell'organo gestorio e modelli organizzativi 657

CAPUTO A.,
Risk Management and Corporate Criminal Liability in the New Discipline of Market Abuse Between 2014/57/UE Directive and UE 596/2014 Regulation and in the New Discipline of Private Corruption Crime 676

CIGÜELA SOLA J.,
Sanctioning Criminogenic Organizations 684

CORNAGLIA S., FRASCINELLI R., RONCARI A.,
Controlling the Control Environment. How to Reduce Risk through Sharing Policies and Collaboration 698

DE SANCTIS A., PIOVANO L.,
La rilevanza penale delle valutazioni nel reato di falso in bilancio e la recente disciplina UE in materia di criteri di valutazione (d.lgs. n. 139/2015 attuativo della direttiva 2013/34/UE) 715

GIORDANENGO G., RESTANO F.,
La responsabilità penale e civile dei componenti degli Organismi di Vigilanza 730

IRRERA M.,
Rapporti fra "assetti organizzativi" e "modelli di organizzazione e gestione" ex d.lgs. n. 231/2001 744

MONTALENTI P.,
Modello 231 e organismo di vigilanza nel quadro della corporate governance e del sistema dei controlli societari 756

TONIOLO A.,
Corporate criminal liability and corporate governance 781

VERNERO P., ARTUSI F.M.,
Il ruolo dei Modelli organizzativi e dell'Organismo di vigilanza
nelle indagini preliminari nei confronti dell'ente 794

VERNERO P., PARENA B.,
La centralità dei flussi informativi nell'approccio al "risk management"
e alla "criminal corporate responsibility":
applicazione pratica all'attività dell'organismo di vigilanza 807

VERONESE B.,
The Capital of Culture: a Value that creates Value
as Driver of Economic and Social Development 822

CHAPTER 6: INTEGRITY PUBLIC SECTOR RISK MANAGEMENT: PUBLIC PROCUREMENT SECTOR..... 835

YUKINS C.,
Corruption in Public Procurement:
Improving Governments' Ability to Manage the Risks of Corruption 837

DEMICHELIS E.,
I processi di risk-assessment e riskmanagement
e la responsabilità delle stazioni appaltanti. 857

MALANDRINO A.,
Transnational Information Exchanges between
EU Member States' Contracting Authorities to Reduce Risks
and Ensure Integrity in Cross-Border Public Procurement. 872

PEIRONE F.,
Risk-management as a compliance tool
for addressing corruption in public contracts. 887

PIGNATTI M.,
The use of e-procurement and contractual terms and conditions
for the risk assessment and risk management
in the public procurement cycle. 904

CHAPTER 7: RISK MANAGEMENT AND CRIME TAX CONSEQUENCES 925

FRANCO A.,
La nozione di fatture per operazioni inesistenti e i connessi profili probatori tra processo penale e processo tributario. 927

GIOVANNINI A.,
Costi e proventi connessi a reati. 941

SIMONE C.
La tassazione dei proventi derivanti dall'attività illecita strumentale: spunti di riflessione sui rischi fiscali connessi dall'innesto di fatti o atti illeciti nell'esercizio di attività economiche lecite. 966

ROZAS J.A., NASTRI M.P., SONETTI E.,
Tax good governance, new rules in Spanish and Italian law. 974

La gestione ed il controllo del *reputational risk* come fattore strategico degli indicatori di performance aziendali:l'esperienza di Fiat Chrysler Automobiles

Authors

- *Valter Cantino, valter.cantino@unito.it - University of Torino*
- *Damiano Cortese, damiano.cortese@unito.it - University of Torino*
- *Alain Devalle, alain.devalle @unito.it - University of Torino*
- *Claudia Pescitelli, claudia.pescitelli@unito.it - University of Torino*

The public and private sector are today, more than ever, called to protect strategic assets among its reputation and image, the crucial elements of its credibility towards internal and external stakeholders. The universe of potential risk factors that these organizations are called upon to manage for their "good governance" is determined by the specific industry sector, and by diverse circunstances that may become – at often a fast pace - a real reputational boomerang. The automotive industry is no exception, and is configured as an area exposed to reputational risk, as the events that affected the sector in 2015 have shown. The need for new approaches and risk management tools to protect this intangible asset are unavoidable. The following paper has considered the FCA Group as a case study. Focusing on the international items used to evaluate corporate reputation, it aims to highlight the policies, the best practices, the performance indicators used to manage reputational risk, the integrated communication strategies based on the CSR, the investment of resources and the expected results. A case-history reputational risks map has been created, including its most important areas. It shows an opening on the correlation among sensitive and proactive approaches implemented by the Group regarding reputational risk and a positive feedback from Socially Responsible Investors (SRI). They analyze the company through environmental and social criteria as indicators of the ability to produce competitive long-term financial returns supported by positive social impacts.

Keywords: reputational risk, comunicazione d'impresa, CSR, sostenibilità, corporate governance, performance, automotive, socially responsible investors.
JEL Classification: M1, M3, M14, M19, M38, M39

1 Introduzione e scopo del *paper*

Sono molteplici gli ambiti d'industria e i settori che sono stati colpiti da crisi operative importanti, le cui dinamiche di svolgimento hanno messo in evidenza come i rischi di natura reputazionale concorrano a generare un effetto moltiplicatore dei danni operativi ed economici. Carol Adams (2015) cita il settore automotive, affermando che le vicende che conseguono a eventi capaci di un'importante ricaduta sul piano reputazionale dipendono da tre errori ascrivibili alla governance e alla cultura aziendale: "*marketing, risk management and internal controls*". Nel sottolineare le interconnessioni tra questi elementi, l'accademico inglese mette in luce come l'inevitabile conseguenza di un "cattivo" o inefficace governo di questi tre aspetti possa sfociare nella perdita di fiducia e nel danno di reputazione, valori difficili da ricostruire, peraltro attraverso un processo lungo e faticoso. La gestione del rischio, a monte di fatti potenzialmente generatori di situazioni di crisi, è dunque tra i principali elementi operativi funzionali al mantenimento del capitale reputazionale, *asset* intangibile dell'impresa.

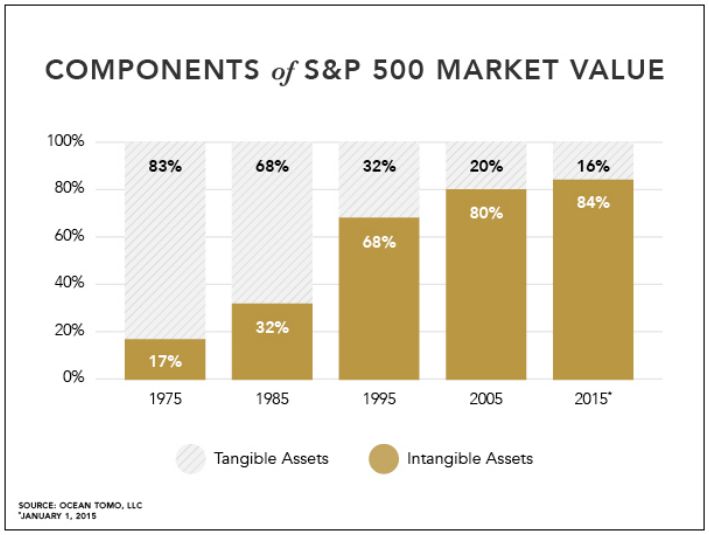

Figura 1 *Asset* componenti l'indice S&P 500 *Market Value*. Fonte: *Ocean Tomo*, 2015 *Annual Study of Intangible Asset Market Value*

Ocean Tomo, Intellectual Capital Merchant Banc™, nell'edizione 2015 dello studio annuale sul valore di mercato degli *Intangibile Asset*, ha mostrato come la

componente immateriale dell'indice S&P 500 è cresciuto fino all'84% nel 2015, con un incremento di quattro punti percentuali negli ultimi dieci anni.

Tra le fonti che il *Reputation Institute* (2012) individua nel proprio modello risultano centrali: i **comportamenti e la comunicazione dell'organizzazione,** i **prodotti e servizi,** l'**innovazione,** la **responsabilità sociale,** il **luogo di lavoro,** la **performance,** la **governance e** la **leadership**.

In un'ottica di analisi e gestione del reputational risk, nelle imprese globali i modelli di misurazione della performance e della compliance non si limitano ad assolvere a quanto previsto dai primi tre livelli della piramide della Corporate Social Responsability (Carroll, 1991): *economic, legal, ethical responsibility* per ogni singolo Paese, ma si orientano verso l'apice, ovvero la *Philantropic Responsibility*: *"be a good global corporate citizen".*

Il *reputational risk* influisce negativamente su cinque categorie di *resource-holder* (Siano et al., 2015): clienti (quote di mercato, fedeltà, *premium price);* dipendenti (incidenza sul capitale umano); fornitori (rischi contrattuali); investitori (rischi finanziari, aumento del costo del capitale, perdita di valore delle azioni); partnership (rischio di perdita di relazioni organizzative).

A fronte di una crisi reputazionale, i costi che l'organizzazione deve sostenere, dal punto di vista economico, si riflettono sul breve, medio e lungo periodo. Anche in ottica di riduzione del rischio aziendale e degli oneri collegati all'avverarsi di scenari negativi, le imprese si dotano di modelli di misurazione della *performace* e della *compliance* del sistema di controllo interno, integrati nelle procedure aziendali (Cantino, 2007) attraverso revisione e monitoraggio, declinati su diversi livelli, interni ed esterni.

Il presente lavoro intende esaminare le strategie e le scelte in tema *di risk management* mediante l'analisi di un'azienda del comparto *automotive*, di cui verranno messi in evidenza le *policy,* le *best practices*, gli indicatori di performance funzionali alla gestione del *reputational risk*, le strategie di comunicazione integrata fondate sulla *Corporate Social Responsability,* l'investimento di risorse e i risultati attesi (Invernizzi, Romenti, 2012). Il frame teorico di riferimento inquadra la tematica della reputazione aziendale correlandola ai sistemi e alle policy di gestione del rischio come espressione della *governance* e della *compliance* e delle relative modalità di comunicazione agli stakeholder di riferimento.

I dati oggetto di analisi sono desunti dai documenti pubblici relativi ai modelli di Governance, CSR e Risk Management dell'azienda analizzata e da interviste ai referenti delle funzioni interessate.

2 Literature review

La reputazione aziendale è definita da Fombrun e Van Riel (1997) come "*actually perceptions of firms held by external observers*". Si tratta di un fattore *firm specific*, una delle risorse più rare e difficili da imitare, poiché è il risultato della storia peculiare dell'organizzazione, delle sue scelte e dei suoi impegni, valorizzati attraverso le attività di comunicazione (Siano, 2012). Per tale motivo, essa

rappresenta un vantaggio competitivo (Porter, 1985; Flatt e Kowalczyk, 2011) e, come indicato da Roberts e Dowling (2002), è funzionale "*to achieve persistent profitability, or sustained superior financial performance*".

I massimi risultati, in termini reputazionali, derivano dagli asset intangibili, che l'impresa costruisce attraverso investimenti in ricerca, formazione e nel brand (Fombrun e Van Riel, 1997). È di facile intuizione, quindi, l'importanza del "*reputational management*" (Power, 2004) per evitare che condotte errate - o comunque a rischio - dell'azienda ne possano intaccare il capitale reputazionale, conservando, invece, un asset strategico in quanto "scudo", come fattore resiliente (Coombs, 2007; Coombs e Holladay, 2005) soprattutto in momenti di potenziale crisi.

Strettamente correlato alla reputazione aziendale è il tema della Responsabilità Sociale di Impresa, la cui attuazione contribuisce ad alimentarne positivamente la valutazione. Loureiro et al. (2012) mettono in luce, in accordo con la letteratura, come positivi risultati in termini di *Corporate Social Responsibility o Corporate Social Performance* si riflettano sulle performance finanziarie aziendali, abbassando i costi e aumentando la produttività. Se è evidente come il valore percepito dai clienti cresca sulla base della soddisfazione degli stessi rispetto al prodotto, gli autori sottolineano come i risultati legati alle scelte in termini di Responsabilità Sociale di Impresa adottate da un brand automobilistico risultino essere elementi "*that positive influences consumers' evaluations and attitudes toward the firm*".

Per Rhee (2009) "*perceptual position of a firm's quality, or quality reputation, plays a role in creating a unique set of interests, identities, and judgments, which then motivates or reduces the firm's attention to and search for solutions to potential errors, or product recalls*". Egli individua, quindi, un legame tra apprendimento rispetto agli errori - nel caso, il richiamo di prodotti non conformi - e reputazione: "*good and poor reputation firms are more motivated than firms with an intermediate reputation to reduce subsequent errors*". I due estremi della curva che descrive tale relazione sono, dunque, quelle in cui maggiore – in quanto strategico - è l'interesse rispetto a una correzione dell'errore come forma di mantenimento del capitale reputazionale.

Tale elemento risulta riconoscibile nelle *case history* oggetto di studio del presente lavoro, che si riferisce a un gruppo industriale globale che nel tempo ha costruito un modello di *governance* della Sostenibilità le cui azioni si riflettono nella presenza di politiche di riferimento e di *best practice* locali e globali che nel tempo hanno consentito di rilevare benefici per gli *stakeholder* interessati.

Altrettanto in linea è quanto emerge in Mitra (2011): "*institutionalization of CSR within an emerging economy firm is positively associated with its history/heritage, advanced technology adoption/development, and reputation of stakeholder responsibility".*

L'aspetto identitario, presentato come basilare per la reputazione, è strettamente collegato ai comportamenti di responsabilità sociale e non è dunque limitato al pregresso dell'attività di impresa, ma si consolida e si rinnova nelle inizia-

tive che questa intraprende. Approcci virtuosi divengono elementi di positiva accoglienza e, al contempo, amplificatori di elementi già consolidati.

L'attenzione all'impatto ambientale e, in particolare, la spinta verso il "*green*", peraltro, trovano una ragion d'essere anche nei benefici attesi in termini di reputazione e di profitto (Tognetti et al., 2015; Hofmann et al., 2014). In Salvado et al. (2015) il monitoraggio del livello di sostenibilità è elemento sempre più centrale a supporto delle scelte manageriali ed è discriminante per la competizione in un mercato globale e con standard sempre più rigorosi.

La crescente consapevolezza, da parte degli investitori, riguardo agli ambiti sociali, ambientali, etici (Renneboog et al., 2008) rende ancor più manifesta la centralità di tale attenzione nella valorizzazione del capitale reputazionale su cui si è insistito. La creazione di valore nello scenario economico moderno significa ritorno sugli investimenti, ma anche gestione sostenibile e responsabile del business. Questi due aspetti sono sempre più integrati e interdipendenti, come dimostra la crescente attenzione e focalizzazione del mondo degli investitori alle performance CSR delle aziende quotate.

La crescita, la produttività ed il rischio sono componenti comuni per la maggior parte dei modelli di investitori e, pur essendo difficile determinare il peso del ruolo che svolge la sostenibilità rispetto alle performance dell'azienda, in alcuni casi è stato possibile identificare risultati reali e cambiamenti significativi nelle componenti della redditività provenienti dall'adozione di soluzioni sostenibili.

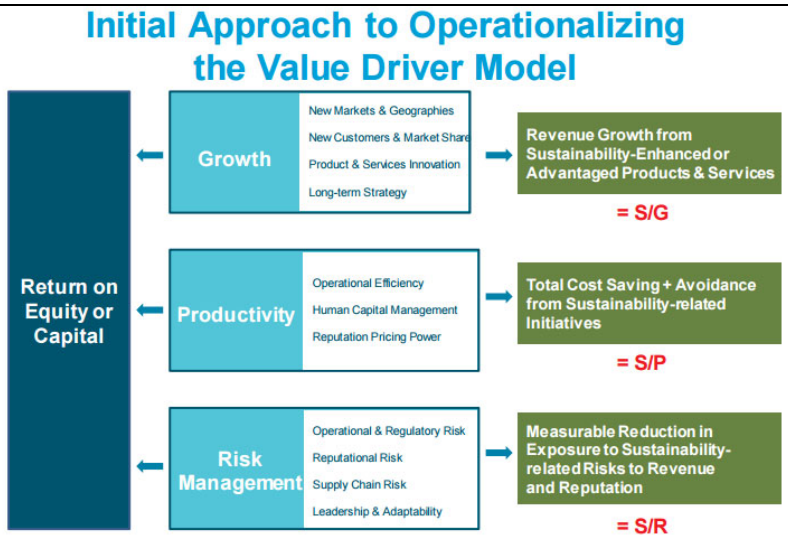

Figura 2 *Operationalizing the Value Driver Model*. Fonte: Value Driving Model Of UNGC: A Tool To Communicate The Business Value Of Sustainability, 2013

Il modello illustrato dal Report dell'United Nations Global Compact *"The Value Driver Model - A tool for communicating the business value of sustainability"* si propone di fornire ad aziende ed investitori le indicazioni per le migliori strategie di business possibili, al fine di rispondere alle nuove esigenze di sostenibilità

rispetto all'impatto finanziario misurando tre fattori chiave abilitanti alla crescita, produttività e gestione dei rischi sostenibili.

Nell'item della gestione dei rischi sostenibili si richiede alle aziende di definire le loro metriche critiche in modo che gli investitori possano monitorare i progressi nei fattori di rischio, tra cui quelli reputazionale.

3 L'esperienza Fiat Chrysler Automobiles

"FCA is a global automotive manufacturing group engaged in the development, designing, engineering, assembling, distributing, selling vehicles, as well as in provide automotive services, parts and accessories. The Group operates in approximately 40 countries and commercial relationships with customers in more than 150 countries" - Fonte: 2015 FCA *Annual Report*, page 31

3.1 Il Risk Management Framework del Gruppo

La gestione del rischio viene considerata all'interno del Gruppo un importante elemento di governance, nonchè parte integrante del successo di lungo termine a livello globale. Il Gruppo adotta un approccio integrato alla gestione del rischio alla ricerca del giusto equilibrio tra obiettivi di crescita e di ritorno degli investimenti edi relativi rischi connessi, al fine di migliorare il valore generato verso gli stakeholder.

Il sistema di controllo interno (il "Sistema") adottato dal Gruppo in tema di Risk Management è basato sul *COSO Framework* (*Committee of Sponsoring Organization of the Traeadway Commission Repor*t - Modello di *Enterprise Risk Management*) e sui principi del Codice di Autodisciplina olandese. Il Sistema è costituito da un insieme di politiche, procedure e strutture organizzative volte ad identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi a cui il Gruppo è esposto. Il Sistema è integrato all'interno dell'organizzazione aziendale e del modello di corporate governan-ce e contribuisce alla protezione degli asset aziendali nonché ad assicurarel'efficacia el'efficienza dei processi di business, l'affidabilità delle informazioni finanziarie e la compliance con leggi e regolamenti sia internazionali che del singolo paese di riferimento e con le procedure interne.

I livelli di controllo del Sistema sono tre:

1. *le aree operative*, che identificano e valutano i rischi, stabilendo le azioni specifiche per la loro gestione;
2 . *i reparti specifici* responsabili del controllo del rischio, che definiscono le metodologie e gli strumenti per il monitoraggio e la gestione dei rischi;
3. *le funzioni di enterprise risk management*, che facilitano il monitoraggio globale dei rischi e guidano l'analisi degli stessi nell'ambito del *Group Executive Council* – (Consiglio Esecutivo del Gruppo).

Oltre ai tre livelli di controllo sopra citati, i risultati del COSO *process* sono parte integrante del *risk assessment* della funzione di *Internal Audit di Gruppo* sia nella definizione del piano di audit sia nella pianificazione di specifiche verifiche per la

gestione globale del rischio d'impresa secondo il modello *ERM – Enterprise Risk Management.*
La propensione di Gruppo al rischio (*risk appetite*) differisce a seconda della categoria di rischio come illustrato nella tabella sottostante:

Risk category	Category description	Risk appetite
Strategic	Risk that may arise from the pursuit of FCA's business plan, from strategic changes in the business environment, and / or from adverse strategic business decisions.	We are prepared to take risks in a responsible way that takes our stakeholders' interests into account and are consistent with our five year business plan.
Operational	Risk relating to inadequate or failed internal processes, people and systems or external events (including legal and reputational risks).	We look to mitigate operational risks to the maximum extent based on cost / benefit considerations.
Financial	Risk relating to uncertainty of return and the potential for financial loss due to financial structure, cash flows, impairment risk and financial instruments.	We seek capital market and other transactions to deleverage and strengthen our balance sheet, allowing us to unlock value and manage our operations on a consolidated global basis.
Compliance	Risk of non-compliance with relevant regulations and laws, internal policies and procedures.	We hold ourselves, as well as our employees, responsible for acting with honesty, integrity and respect, including complying with our Code of Conduct, applicable laws and regulations everywhere we do business.

Figura 3 Propensione al rischio rispetto alle diverse categorie: Fonte: FCA *Annual Report* 2015

Sono previsti **Comitati di Gestione del Rischio** all'interno delle quattro aree geografiche di riferimento (NAFTA, EMEA, LATAM ed APAC), nel settore dei veicoli di lusso (Maserati), nel settore della componentistica a livello mondiale (Magneti Marelli, Teksid e Comau), i quali sono respon-sabili di supportare la risk governance utilizzando i focus operativi dei Comitati Commerciali e di Prodotto esistenti (a livello Globale e di Region).

3.2 Le aree della gestione del rischio

Nell'ambito dell'intervento di FCA sulle diverse aree di rischio è possibile identificare *un modello multidimensionale per la gestione e mitigazione dei rischi* legati ai processi aziendali e agli *asset* del Gruppo. Le categorie di rischio includono: *External, Market, Business Development, Industrial and product development, Purchasing, Manufacturing and logistics, Marketing and sales, Administration planning and control, Financial management, Compliance with external regulations, Compliance with contractual obligations and internal rules and procedures, Infor-mation & Communication Technology, External Relations, Human Resources and Organization, Business Continuity and Physical Security.*
L'impatto di questi rischi può essere tangibile – abitualmente quantificato in termini economico-finanziari - o più qualitativo, come nel caso del rischio reputazionale i cui impatti ricadono sulle diverse categorie di *stakeholder* tra cui clienti, *business partner* ed investitori.

I tre principali pilastri del modello di gestione del rischio di FCA sono *l'Enterprise Risk Management "ERM", il Business Continuity Management* ed il *Management of Pure Risk*.

Enterprise Risk Management

FCA ha adottato nel 2004 un modello definito di "**Enterprise Risk Management**" (ERM). Il modello ERM di FCA si basa sul quadro stabilito dal COSO ed è stato adattato alle specifiche esigenze del Gruppo. E' stato aggiornato nel 2010 per includere l'esperienza acquisita nel corso degli anni e comprende le *best practice* emerse da un confronto con altri gruppi industriali. In particolare, i "*risk driver*" sono stati riassegnati in nuovi *cluster* per rispondere meglio a esigenze nuove o per sottolineare *issue* significative quali ad esempio il cambiamento climatico, gli sviluppi macroeconomici o le *joint venture*.

Sono stati identificati oltre 50 fattori di rischio che sono stati a loro volta ulteriormente scomposti in 85 eventi potenziali.

Sulla base di un progetto pilota condotto nel 2013, il modello ERM è stato successivamente rivisto per rendere l'analisi dei potenziali rischi:

- *dinamica*, attraverso la valutazione periodica dei principali rischi e relativo follow-up e monitoraggio delle azioni di mitigazione individuate e/o implementate;
- *predittiva*, attraverso un *risk assessment* prospettico;
-*cross-funzionale*, attraverso una valutazione del rischio che coinvolga direttamente le aree di business interessate.

A livello di *Region* e *Sector* sono stati identificati dei Coordinatori dedicati al processo ERM, responsabili della predisposizione, del coordinamento e dello svolgimento di incontri periodici con i responsabili dei segmenti operativi chiave.

L'obiettivo di questi incontri è quello di facilitare la discussione, l'identificazione e la valutazione dei rischi potenziali, così come la formulazione di piani di mitigazione dei rischi stessi.

Il processo di valutazione dei rischi è svolto con un approccio *bottom-up* che inizia quindi nelle singole *business unit*. I *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO) delle Società ed i *Chief Operating Officer* (COO) di Region approvano questi i singoli risk assessment definiti ognuno per la propria Region/Società di riferimento.

Il team centrale dedicato al processo di ERM, che riporta al CFO di Gruppo, è invece responsabile del coordinamento e del consolidamento dei singoli *risk assessment.* Il *risk assessment* consolidato insieme agli indicatori di rischio individuati per il monitoraggio dei rischi è sottoposto alla validazione del CFO di Gruppo e dall'Executive Council ed è presentato annualmente all'Audit Committee il quale assiste il Consiglio di Amministrazione nella supervisione strategica delle attività di gestione del rischio.

Il modello ERM è stato integrato nel tempo con alcuni *risk driver* che riflettono la sempre maggiore rilevanza in termini di impatti potenziali di fenomeni quali quelli legati al cambiamento climatico e ai rischi legati agli impatti ambientali delle attività produttive del Gruppo.

A partire dal 2014, ad esempio, anche il *rischio deforestazione* è incluso nella mappa dei rischi di FCA, a completamento degli altri rischi a carattere ambientale collegati al fenomeno del cambiamento climatico mondiale**.**

Business Continuity Management

FCA dispone di un piano di *business continuity* finalizzato a garantire la continuità delle operazioni a seguito di potenziali eventi di natura catastrofica, come ad esempio catastrofi naturali, pandemie, o *cyber*-attacchi. Tale piano include anche la gestione di possibili interruzioni dovute a *disruption* lungo la catena di fornitura. Il processo di gestione della continuità operativa è composto da *quattro elementi principali*:
- *condurre una valutazione del rischio di impresa*, nel corso della quale le strutture e le funzioni sono analizzate in termini di relativa vulnerabilità e potenziale livello di impatto delle interruzioni. Sono presi in considerazione i rischi di reputazione, operativi e finanziari ed è stata sviluppata una "mappa di criticità" per definire le priorità nel piano di continuità operativa;
- *intraprendere una Business Impact Analysis* (BIA) per ogni struttura o funzione, a partire dal più alto rischio. In una BIA tutti i principali edifici, attrezzature, processi, risorse umane, fornitori e sistemi sono identificati e valutati in base alla loro criticità nel raggiungimento degli obiettivi operativi ed è stimato un loro "tempo di recupero" stimato;
- *determinare lo sviluppo di un piano di continuità operativa (BCP),* che specifica le procedure per il recupero di *business*;
- *testare il BCP*, generalmente attraverso una simulazione.

Nel 2015 è stato sviluppato il BCP per 13 *plant* a più altro rischio negli Stati Uniti, in Canada e Messico. I risultati e le priorità del processo di gestione della continuità operativa nella *region* NAFTA sono rivisti regolarmente da uno *Steering Committee* composto da membri del senior management FCA US.
Il tema della continuità è un fattore di gestione del rischio che FCA prende in considerazione non solo per le attività produttive ma estende anche alle sua attività di carattere amministrativo. FCA Services ha in essere un piano di *Business Continuity*, segue le best practice e i requisiti delle norme internazionali (FCA Services è certificata ISO 27001: 2013) e focalizza l'attenzione sulla sicurezza dei dipendenti e sulla continuità della fornitura dei servizi.
Tutte le attività di *Business Continuity* sono riviste ogni anno dallo *Steering Committe* e da revisori interni ed esterni per garantire il miglioramento continuo dei processi di fornitura dei servizi in il piano di continuità operativa .

Management of Pure Risk

FCA adotta inoltre misure concrete per prevenire quei rischi che potrebbero provocare danni a beni materiali di proprietà del Gruppo causando interruzioni nelle operazioni.

I quattro pilastri della attività di gestione dei rischi puri del Gruppo sono:
- prevenzione degli incidenti o attenuazione dei loro effetti;
- adozione dei più elevati *standard* internazionali per la prevenzione dei rischi;
- minimizzazione del costo del rischio attraverso l'ottimizzazione dei programmi di prevenzione; delle perdite, investimento, auto - assicurazione e trasferimento del rischio;
- centralizzazione e consolidamento delle relazioni con i mercati assicurativi globali.

Le entità di gestione del rischio FCA hanno in carico tutti gli aspetti di rischio puro, dall'identificazione all'analisi ed all'implementazione di azioni di contenimento, compresa la prevenzione delle perdite. Attività specifiche includono il monitoraggio e l'assicurazione contro i rischi puri - come gli incendi o i disastri naturali - e giocano un ruolo centrale nella gestione di eventi che potrebbero influire sul continuità delle operazioni o l'integrità dei beni materiali di oltre 1.000 siti del Gruppo in tutto il mondo.
L'intero processo di gestione del rischio è condotto con la massima trasparenza e competenza tecnica, con il supporto di società di consulenza specializzate nell'analisi del rischio industriale che, attraverso verifiche sul campo, aiutano a garantire un'imparziale, approfondita e continua valutazione del rischio a livello di Gruppo. Le funzioni di gestione del rischio di FCA forniscono un importante contributo anche allo sviluppo sostenibile e un vantaggio competitivo in un contesto economico globale in rapida evoluzione e stimolante. Le principali aree di messa a fuoco includono:
- il perfezionamento degli strumenti esistenti, processi, misure e modelli di rischio per facilitare un'analisi *risk-based* sui rischi emergenti;
- l'integrazione e il consolidamento dei programmi di gestione del rischio
- l'incremento della consapevolezza dei rischi in tutta l'organizzazione
- la creazione di un comitato interfunzionale gestione del rischio, che rivede periodicamente tutte le aree di *Enterprise Risk Management.*

Le funzioni che intervengono nella gestione del rischio di FCA rappresentano una opportunità di incremento della consapevolezza dei rischi in tutta l'organizzazione e forniscono un importante contributo anche all'evoluzione del modello di sostenibilità del Gruppo. In un contesto economico globale in rapida evoluzione, la gestione del rischio determina anche le condizioni per un vantaggio competitivo oggi più che mai imprescindibile: questo anche grazie alla continua integrazione e al progressivo consolidamento dei programmi di gestione del rischio e dei processi di controllo interno.

4 I Reputational Driver e la Case-History Reputational Risks Map

Come anticipato, la ricerca si propone di evidenziare la gestione di alcuni aspetti *reputational–sensitive* all'interno del Gruppo FCA e delle *best practice* messe in atto per la prevenzione del rischio reputazionale. In collegamento ad alcuni specifici *commitment* identificati dal Gruppo nell'ambito del modello di *governance* della sostenibilità sono state analizzate alcune *case-history* ad impatto reputazionale riconducendole alle sette dimensioni chiave dell'indicatore *Rep Track* del *Reputation Institute*. Per quanto tale modello non sia adottato da FCA e non rappresenti uno schema di riferimento interno al gruppo, esso è tuttavia funzionale all'obiettivo di descrizione e analisi del presente lavoro. [1]

Tabella 1: *Case-History Reputational Risk Map*

Dimensioni di analisi	*Impegni di sostenibilità di FCA*	*Related-Risks identified*[2]	*Approccio e Case-History a impatto reputazionale*
1. Prodotti e servizi	*Offer new mobility services that improve the urban mobility experience and provide greater access to affordable solutions.* Offrire nuovi servizi di mobilità che garantiscano un maggiore accesso a soluzioni economicamente sostenibili, nonché migliorative della esperienza di mobilità urbana.	Necessità di intercettare e rispondere a nuovi *trend* e a nuove esigenze di mobilità e comportamenti dei consumatori.	**Fornitura della flotta FCA di vetture per "*Enjoy*"** Servizio di *car-sharing* urbano realizzato da ENI in *partnership* con FCA e Trenitalia.
2. Innovazione	*Continue to offer competitive products that meet the needs of customers worldwide.* Continuare a offrire prodotti competitivi capaci di rispondere alle esigenze dei clienti nel mondo.	Necessità di migliorare continuamente i processi di assemblaggio delle vetture e la tracciabilità dei componenti per garantire prodotti di qualità in linea con i migliori *standard* e le attese del mercato.	***New Plant Landscape*** Nuovo modello di infrastruttura ICT per i processi manufacturing. realizzato in collaborazione con Siemens, che offre vantaggi di tracciabilità dei componenti e qualità del prodotto finale attraverso l'automatizzazione e l'informatizzazione delle operazioni lungo la linea di produzione.
3. Ambiente di lavoro	*Strive for a zero accident and injury rate and to maximize employee health and well-being.* Tendere ad un tasso zero di incidenti ed infortuni in tutti gli stabilimenti del gruppo a livello globale e massimizzare la salute e il benessere dei dipendenti.	Necessità di valutare continuamente le aree di rischio in ambito salute e sicurezza e di adottare misure di prevenzione del rischio e di promozione del benessere.	***World Class Manufacturing Safety Pillar*** Adozione del *World Class Manufacturing* negli stabilimenti del Gruppo. Importante elemento competitivo, oltre che leva per la diffusione dei migliori standard di sostenibilità, inclusi quelli relativi alla salute e sicurezza sul lavoro.
4. Governance	*Strengthen leadership position in Environmental, Social and Governance aspects.* Rafforzare la posizione di *leadership* del Gruppo in materia Ambientale, Sociale e di Governance.	Necessità di monitorare su base continua il rispetto dei Diritti Umani presso le sedi operative del Gruppo.	***Check List* dei Diritti Umani del *Ruggie Framework* delle Nazioni Unite** Adozione della *check-list* per il monitoraggio del rispetto dei Diritti Umani adottata dalla funzione *Internal Audit & Compliance.*
5. Citizenship	*Optimize environmental performance of production processes.* Ottimizzare le *performance* ambientali di Gruppo .	Necessità di garantire un utilizzo responsabile delle risorse idriche in tutte le sedi operative del Gruppo, e con particolare riferimento alle aree esposte a rischio scarsità.	***Water Recyclinge Index*** *Sustainable Water Stewardships* del Gruppo dimostrata dal continuo miglioramento delle performance globali sintetizzate dal *Water Recycle Index.*
6. Performance	*Promote social and environmen-tal responsibility among suppliers.* Promuovere la responsabilità ambientale e sociale presso i fornitori.	Necessità di monitorare la *compliance* dei fornitori rispetto agli standard di sostenibilità del Gruppo e di condivisione delle migliori pratiche.	***Supplier Sustainability Self- Assessment (SSSA)*** Utilizzo della matrice di rischio dei fornitori per la definizione di piani d'azione e follow-up di verifica del grado di compliance; iniziative di *capacity building* presso le WCM Academy del Gruppo.
7. Leadership	*Strengthen leadership position in Environmental, Social and Governance aspects.* Rafforzare la posizione di leadership del Gruppo in materia Ambientale, Sociale e di *Governance*.	Necessità di monitorare la composizione del flottante azionario da parte degli Investitori Socialmente Responsabili e di garantire esaustiva e trasparente rendicontazione delle informazioni relative alle performance del Gruppo in tema di Sostenibilità .	***Dow Jones Sustainiability In-dex World e CDP Climate Performance Leadership Index*** Conferma della presenza del gruppo FCA negli indici delle principali agenzie di *rating*.

Fonte: Elaborazione a cura degli autori da *Sustainability Report* FCA 2014

4.1 Prodotti e servizi: Fornitura della flotta FCA di vetture per il servizio di car-sharing "Enjoy"

Impegni di sostenibilità di FCA: Offrire nuovi servizi di mobilità che garantiscano un maggiore accesso a soluzioni economicamente accessibili, nonché migliorative della esperienza di mobilità urbana.
***Related-Risks identified*:** Necessità di intercettare e rispondere a nuovi *trend* e a nuove esigenze di mobilità e comportamenti dei consumatori.
Approccio e *Case-History* a impatto reputazionale

Enjoy è un servizio di *car-sharing* che offre una flotta di veicoli ad alta efficienza per trasporti urbani. È stato lanciato da ENI a Milano alla fine del 2013 in collaborazione con Trenitalia ed FCA che ha fornito più di 1.900 veicoli. Dal 2014, è stato esteso a Roma,Firenze e Torino ed ha fatto registrare oltre 420.000 utenti. Il programma è un servizio di car-sharing che intercetta un importante cambiamento dei trend: sta cambiando l'esperienza valoriale riferita al possesso del veicolo. Con particolare riferimento ad alcuni target di clienti, l'esigenza che prevale sempre più spesso non è la proprietà dell'autoveicolo ma trovare risposta al proprio fabbisogno di mobilità: "qui ed ora".
Enjoy è basato su una tecnologia che non richiede di riportare il veicolo in uno spazio urbano predefinito, ma permette di lasciare l'auto ovunque all'interno dell'area coperta dal servizio. Esempio unico a livello internazionale in termini di innovazione e sostenibilità, Enjoy utilizza una flotta di Fiat 500 a bassissime emissioni, particolarmente adatti alle mobilità nelle aree urbane. Il progetto "Enjoy: il car sharing", si è classificato al primo posto del Premio Impresa Ambiente del 2014 per il miglior prodotto con questa motivazione: "L'azienda ha dimostrato di aver sviluppato un servizio di car sharing di nuova concezione denominato "*free floating*" che – diversamente dal *car- sharing* "tradizionale", nel quale è necessario prenotare l'auto in anticipo e riportarla nello stesso parcheggio da cui si è prelevata – permette l'utilizzo "libero". È possibile quindi decidere di prendere un'auto in qualsiasi momento, utilizzarla per il tempo che si vuole, per poi lasciarla dove risulta più comodo, all'interno dell'area di copertura. Tutto il sistema è costruito su una applicazione attiva su smartphone basata sul GPS sia dell'utilizzatore che di tutte le auto disponibili nel momento in cui vie-ne richiesto il servizio. Il servizio offerto, è *paperless* (completamente online) e *plasticless* (senza tesse-re/carte da ricevere o ritirare)". Recentemente il servizio si è arricchito, in collaborazione con Piaggio, del servizio di *scooter – sharing*.
Enjoy inoltre è un esempio unico di partnership tra un'azienda energetica (ENI) , una di trasporti (Trenitalia), un costruttore automobilistico (FCA) ed un costruttore motociclistico (Piaggio). Ciò testimonia - a titolo di esempio - come non esista un solo *business model* sulla mobilità e che la competitività aziendale e il riconoscimento reputazionale sono frutto anche dell'offerta di nuovi servizi innovativi come il *car-sharing* evoluto.

4.2 Innovazione: New Plant Landscape

Impegni di sostenibilità di FCA: Continuare a offrire prodotti competitivi capaci di rispondere alle esigenze dei clienti nel mondo**.**
***Related-Risks identified*:** Necessità di migliorare continuamente i processi di assemblaggio delle vetture e la tracciabilità dei componenti per garantire prodotti di qualità in linea con le attese del mercato e i migliori standard.
Approccio e *Case-History a impatto reputazionale*

L'innovazione in FCA svolge un ruolo cruciale nella creazione di valore per il business attraverso l'identificazione di tecnologie emergenti e l'implementazione di nuove idee che si applicano a prodotti e processi. Quello dell'innovazione è un processo incorporato all'interno dell'organizza-zione a vari livelli. Per rispondere a un mercato dell'auto che punta alla personalizzazione sempre più spinta del prodotto, la flessibilità delle linee di produzione e la gestione di un numero comples-so di informazioni giocano un ruolo cruciale.

New Plant Landscape (NPL) è il nuovo modello di infrastruttura ICT per i processi *manufacturing,* realizzato da FCA in progetti *greenfield* in collaborazione con Siemens, che offre vantaggi di tracciabilità dei componenti e qualità del prodotto finale attraverso l'automatizzazione e l'informatizzazione delle operazioni lungo la linea di produzione. Il sistema consente l'istantanea tracciabilità delle componenti della linea di produzione rispetto al fornitore, rispondendo a un obiettivo di un sensibile miglioramento del sistema qualità ed alla diminuzione delle campagne di richiamo con positivo effetto sulla reputazione.
NPL ha portato le soluzioni ICT più avanzate in diversi stabilimenti del Gruppo, al fine di raggiungere standard di assemblaggio e di qualità di produzione estremamente elevata e innovativa nell'impatto tecnologico e nella qualità di fabbricazione, che consentono il tracciamento dei veicoli e dei componenti in *real time* fino al fornitore che ha prodotto le parti garantendo contemporaneamente un alto livello di sicurezza sul lavoro. Questa nuova infrastruttura è già stata adottata negli impianti di Cassino, Mirafiori, Melfi (Italia), Pernambuco (Brasile) e Guangzhou (Cina) e sarà ulteriormente estesa nei prossimi anni ad altri stabilimenti del Gruppo.
NPL è un esempio tra tanti attraverso i quali la funzione ICT supportano le altre aree di business per promuovere una cultura dell'innovazione, sfruttando, sia le risorse interne sia una rete esterna di fonti di innovazione che comprende le università, i centri di ricerca, le *start-up* innovative e gli stessi fornitori. L'innovazione si conferma come uno dei principali driver della sostenibilità di impresa ed il posizionamento competitivo del Gruppo FCA nel mercato globale deriva anche dalla sua capacità di scambiare e condividere idee, esperienza e *know how,* grazie alla diversità dei propri dipendenti non solo nelle varie funzioni, ma anche tra le varie aree operative regionali.

4.3 Ambiente di lavoro: World Class Manufacturing Safety Pillar

Impegni di sostenibilità di FCA*:* Tendere ad un tasso zero di incidenti ed infortuni in tutti gli stabilimenti del gruppo a livello globale e massimizzare la salute e il benessere dei dipendenti.
***Related-Risks identified*:** Necessità di valutare continuamente le aree di rischio in ambito salute e sicurezza e di adottare misure di prevenzione del rischio e di promozione del benessere*.*
Approccio e *Case-History* a impatto reputazionale

Adottato da Fiat a partire dal 2005 con lo scopo di migliorare il sistema di produzione riducendo gli sprechi, aumentando la produttività e migliorando le condizioni di lavoro, il *World Class Manufacturing* (WCM) non è un progetto ma un programma in continua evoluzione, che "attacca" perdite e guasti lavorando sui processi con l'obiettivo di migliorare la qualità in senso globale attraverso una metodologia strutturata, rigorosa ed integrata che copre tutti gli aspetti organizzativi: sicurezza, ambiente, manutenzione e qualità. Il WCM persegue l'obiettivo del miglioramento continuo dei processi di produzione al fine di garantire la qualità del prodotto, con l'obiettivo di soddisfare o superare le aspettative del cliente.
I progetti sviluppati nell'ambito WCM sono progettati per raggiungere il più ampio impegno dei dipendenti e ridurre sistematicamente le perdite e gli sprechi, con l'obiettivo di raggiungere un livello di zero incidenti, zero rifiuti, zero guasti e zero giacenze. I *tool* vengono studiati nei WCM *Development Center* e customizzati e standardizzati per essere trasferibili a livello globale. Il WCM è stato fondamentale per ridurre il *time to market* con positivi effetti sulla reputazione, anche per via del coinvolgimento delle organizzazioni sindacali.
Nel caso specifico, il *pillar* del WCM che si occupa della sicurezza ha l'obiettivo di contribuire al miglioramento continuo nell'ambiente di lavoro ed alla progressiva riduzione di tutti i rischi oggettivi e comportamentali che potrebbe tradursi in incidenti, infortuni e malattie professionali.
Il principio di base di questo pilastro è che questi obiettivi possono essere raggiunti solo attraverso la definizione di una forte cultura della sicurezza in tutta l'organizzazione e di una forte leadership e coinvolgimento del management nella definizione di obiettivi chiari e misurabili, nonché di una motivazione e partecipazione attiva di tutti i dipendenti. Essi sono infatti coinvolti nel processo attraverso la formazione e le iniziative destinate ad aumentare la consapevolezza della sicurezza, insieme ad un sistema completo per la raccolta di *feedback* e suggerimenti.

Il numero totale di suggerimenti (241 mila nel solo 2015) raccolti attraverso i dipendenti dimostra il livello significativo di partecipazione e l'impegno per la salute e la sicurezza in tutta l'organizzazione. Questo livello di coinvolgimento ha contribuito a sviluppare una cultura di proattività e prevenzione.

I continui investimenti e l'impegno di energie e risorse è necessario per garantire migliori condi-zioni di lavoro negli stabilimenti FCA nel mondo. Attraverso l'implementazione di un Occupatio-nal Health and Safety Management System

(OHSMS), che è certificato secondo lo standard inter-nazionale OHSAS 18001, FCA si impegna ad applicare gli stessi elevati standard di sicurezza in tut-to il mondo, anche in quei Paesi dove regolamenti sono meno stringenti.

Attraverso l'applicazione di strumenti e le metodologie forniti dall'OHSMS e dal pillar Sicurezza del WCM, unitamente alla partecipazione attiva dei dipendenti, allo sviluppo di know-how specializzato e ad investimenti mirati, FCA ha ridotto significativamente la frequenza e la gravità degli infortuni sul lavoro: nel 2015, gli indicatori principali sono migliorati per il nono anno consecutivo. L'indice di frequenza è sceso del 20% rispetto all'anno precedente a 0,12 incidenti per 100.000 ore lavorate e il tasso di gravità è sceso del 20% a 0,04 giorni di assenza per 1.000 ore lavorate. In Italia, gli investimenti nella salute e nella sicurezza, in combinazione con altre misure, hanno comportato una progressiva riduzione del livello di rischio attribuito agli stabilimenti FCA dall'INAIL, che ha consentito- come "buon esecutore" - un risparmio di circa 88 milioni di euro nel periodo 2011-2015.

La sostenibilità per FCA è sinonimo anche di ergonomia, salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro. Al raggiungimento degli altissimi standard pretesi dal Gruppo ha contribuito anche il *pillar* Sicurezza del WCM, il cui valore è riconosciuto anche dagli analisti di sostenibilità che si occupano di servizi di market intelligence per gli Investitori Socialmente Responsabili. Si tratta di una *best practice* consolidata i cui benefici in termini di mitigazione dei rischi operativi – anche reputazionali – sono riconosciuti da soggetti terzi dal prestigio internazionalmente riconosciuto, quale il caso di *RobecoSAM*, società di investimenti che opera da oltre 20 anni nel settore del S*ustainable Investing.*

4.4 Governance: Check List dei Diritti Umani del Ruggie Framework delle Nazioni Unite

Impegni di sostenibilità di FCA*:* Rafforzare la posizione di leadership del Gruppo in materia Ambientale, Sociale e di Governance.
Related-Risks identified*:* Necessità di monitorare su base continua il rispetto dei Diritti Umani presso le sedi operative del Gruppo.
Approccio e Case history a impatto reputazionale

I valori su cui si fonda un'impresa sono importanti quanto i suoi progetti industriali e la sua solidità finanziaria. Per FCA, il Codice di Condotta rappresenta il modo per sviluppare un ambiente di lavoro che incorpori alti standard etici di condotta. Il Codice ha lo scopo di assicurare che tutti i membri del Gruppo FCA agiscano con la massima integrità, rispettando le leggi vigenti. Il Gruppo FCA condivide, e il suo codice di condotta recepisce, i principi della "Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo" delle Nazioni Unite ("ONU"), le Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro ("OIL") e le Linee Guida dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico ("OCSE") per le imprese multinazionali e la legislazione statunitense contro la corruzione di funzionari pubblici stranieri (*Foreign Corrupt Practices Act - FCPA).*

Linee guida, pratiche e procedure, che costituiscono parte integrante del Codice di Condotta sono elaborate per affrontare gli aspetti di ambiente, salute e sicurezza, etica nel *business* e anti-corruzione, conflitto d'interesse, sostenibilità per i fornitori, gestione del capitale umano, rispetto dei diritti umani,investimenti nella comunità locali, p*rivacy*, principi per *Green ICT* e *Green Logistic*, coinvolgimento degli *stakeholder, Export Control* e *anti-trust*.

Nell'ambito dei principali aspetti di *governance* di FCA relativi alla gestione del *business* in modo etico, trasparente e responsabile, come elemento importante in carico alla funzione *Internal Audit & Compliance* del 2014 è stata prevista un' integrazione rispetto a quanto già indicato dal Codice di Condotta in tema di Diritti Umani, effettuando un'autovalutazione basata sulla ***Check List* dei Dritti Umani che riassume e declina i Principi del *Ruggie Framework* delle Nazioni Unite**. L'obiettivo di monitorare continuamente l'effettiva applicazione dei principi del documento delle Nazioni Unite all'interno dle Gruppo è un esempio di completa integrazione dei principi di "*good governance*" nei processi di controllo interno e *due diligence*. Le aree coperte da questa autovalutazione includono il rischio per il lavoro minorile e dei giovani, il lavoro forzato, la non-discriminazione, le condizioni contrattuali, la sicurezza sul lavoro, il rispetto delle stesse condizioni previste da FCA anche lungo la *supply chain*.

Altro elemento della governace di FCA è il canale di monitoraggio e gestione dei possibili casi di non compliance rispetto ai principi enunciati dal Codice di Condotta: *l'Ethics Helpline*, canale dedicato che consente a tutti gli *stakeholder* (dipendenti, clienti, fornitori e partner) di formulare segnalazioni in ordine a qualunque circostanza, evento e/o azione ritenuti contrari ai principi sanciti dal Codice di Condotta, nonché richiedere consigli e/o interpretazioni inerenti la sua applicazione. L'*Ethics Helpline* di FCA, gestita da una terza parte indipendente, è disponibile e quindi attivabile 24 ore al giorno, 7 giorni su 7.

Le segnalazioni vengono prese in carico dal Responsabile dell'*Internal Audit* di FCA Group e gestite secondo la Procedura Gestione Denunce applicata a tutte le Società del Gruppo in diversi Paesi ove lo stesso opera, nel rispetto delle normative locali applicabili. Per attivare il processo di verifica ed istruttoria dei fatti segnalati, è necessario che la denuncia sia circostanziata, ovvero fornisca elementi oggettivi utili ad individuare la condotta, la Società e le persone coinvolte, nonché le relative responsabilità.

Oltre alla *Ethics Helpline*, ritenuta il canale preferenziale, è possibile formulare eventuali segnalazioni di comportamenti contrari ai principi del Codice utilizzando gli indirizzi contenuti nella *Worldwide Ethics and Compliance Contact List.*

L'adozione di un modello di *governance e compliance* che incorporano i più elevati standard etici, unitamente alla presenza di un Codice di Condotta che si applica a tutte le aree del business e ad ogni livello organizzativo, rappresentano uno dei pilastri di riferimento grazie a cui il Gruppo FCA è riuscito a costruire la sua fiducia e reputazione presso i suoi principali *stakeholders*.

4.5 *Citizenship: Water Management – Sustainable Water Stewardship*

Impegni di sostenibilità di FCA*:* Ottimizzare le performance aziendali di Gruppo.
***Related-Risks identified*:** Necessità di garantire un utilizzo responsabile delle risorse idriche in tutte le sedi operative del Gruppo, e con particolare riferimento alle aree esposte a rischio scarsità.
***Approccio e Case history* a impatto reputazionale**

La scarsità d'acqua è una delle sfide principali per i governi, le comunità, le imprese e gli individui in diverse aree del mondo. FCA riconosce l'acqua come una delle più importanti risorse naturali da proteggere, tanto che ha elaborato un prospetto di "Linee guida per la gestione delle acque" che si applica a tutte le società del Gruppo. Questo fornisce i principi per la sostenibilità e la gestione dell'intero ciclo dell'acqua e pone enfasi sulla riduzione dei consumi delle risorse idriche soprattutto nelle regioni "*water stressed*", in cui è una risorsa limitata con possibili criticità per l'ambiente e la popolazione.
FCA ha avviato una mappatura periodica dell'evoluzione della disponibilità delle risorse idriche in tutto il mondo, correlando la quantità di acqua disponibile con quella consumata in ciascuna regione. La valutazione di rischio idrico ha individuato alcuni stabilimenti ubicati in zone *water-stressed* e di conseguenza sono state prese misure appropriate per migliorare il riutilizzo ed il riciclo con importanti variazioni positive nell'ambito del quinquennio 2010-2015. Come risultato del miglioramenti nella gestione del ciclo delle acque e delle misure adottate per riutilizzare l'acqua nei processi industriali nel 2015 FCA ha ulteriormente ridotto il consumo complessivo di acqua arrivando a risparmiare 3,3 miliardi di m^3 di acqua (questo risparmio è stato stimato corrispondere alla quantità di acqua che scorre nelle cascate del Niagara per tre settimane consecutive). I progetti per ridurre la quantità di acqua consumata hanno portato anche ad un complessivo risparmio di circa 2,7 milioni di € nel 2015.

Nel 2015 il *Water Recycling Index* degli stabilimenti FCA nel mondo si è attestato al 98.9%.

4.6 Performance: Introduzione del Supplier Sustainability Self Assessment - SSSA

Impegni di sostenibilità di FCA*:* Promuovere la responsabilità ambientale e sociale presso i fornitori.
***Related-Risks identified*:** Necessità di monitorare la compliance dei fornitori rispetto agli standard di sostenibilità del Gruppo e di condivisione delle migliori pratiche.
***Approccio e Case history* a impatto reputazionale**

In qualità di partner strategici, i fornitori svolgono un ruolo chiave nella continuità delle attività di FCA e contribuiscono in maniera significativa al processo diffuso di *building reputation* del Gruppo. Qualsiasi evento critico all'interno della catena di fornitura espone infatti potenzialmente il Gruppo – direttamente o

indirettamente – a conseguenze negative nell'ambito delle attività produttive, delle performance economiche e ad un livello di immagine sul quale l'impresa ha direttamente solo un controllo parziale. A tal fine la costruzione e il mantenimento di rapporti di collaborazione a lungo termine con i fornitori è un elemento essenziale non solo per garantire la continuità delle operazioni produttive e di servizio, ma anche ai fini della prevenzione efficace e della mitigazione di eventuali dal negativo impatto reputazionale.
Nell'ottica del continuo processo di miglioramento, strumenti di monitoraggio e iniziative di *capacity building* volte a favorire lo scambio di idee e informazioni sono essenziali per promuovere rapporti con i fornitori che siano positivi e reciprocamente proficui.

Con riferimento alla verifica della responsabilità etica, sociale ed ambientale, il *Supplier Sustainability Self-Assessment* (SSSA)**,** rappresenta il principale strumento di valutazione della conformità del fornitore ai criteri di sostenibilità. Disponibile *online,* ha un triplice obiettivo:

1. comunicare le aspettative dell'azienda alla sua base fornitori;
2. verificare il livello effettivo di attività di sostenibilità all'interno della catena di fornitura;
3. ridurre in modo efficace ed efficiente l'onere derivante dalla molteplicità di informazioni richieste, ricevute dai fornitori.

I risultati vengono poi processati attraverso una *risk map* che permette di assegnare a ciascun fornitore un livello di rischio complessivo e di procedere nel caso con ulteriori attività di verifica, tramite *audit on-site* presso gli stabilimenti dei fornitori. Qualora siano state identificate particolari criticità, al fornitore può essere richiesto di implementare un piano d'azione, e in casi particolarmente gravi, il rapporto con il fornitore può essere sospeso o interrotto.

4.7 Leadership: *Dow Jones Sustainibility Index World e CDP Climate Performance Leadership Index 2014*

Impegni di sostenibilità di FCA: Rafforzare la posizione di leadership del Gruppo in materia ambientale, sociale e di Governance.
***Related-Risks identified*:** Necessità di garantire esaustiva e trasparente rendicontazione delle informazioni relative alla performance di sostenibilità del Gruppo verso i suoi stakeholders e di monitorare in particoalre la composizione del flottante azionario da parte degli Investitori Socialmente Responsabili.
Approccio *e Case history* a impatto reputazionale

Il Gruppo FCA è impegnato a rafforzare e mantenere la sua posizione tra i *leader* per l'ambiente, gli aspetti sociali e di *governance*. Specifici obiettivi sono declinati in tutta l'azienda attraverso l'adozione di alcuni obiettivi prioritari:
- estendere e innovare il dialogo sulla sostenibilità verso un numero sempre crescente di *stakeholder* interni ed esterni al Gruppo nel mondo

- confermare il riconoscimento globale e regionale da parte di terze parti (e.g., analisti di sostenibilità) per le *performance* di sostenibilità del Gruppo
- incorporare annualmente gli obiettivi di sostenibilità nel modello di valutazione della Leadership e della Performance dei dipendenti del Gruppo.

L'impegno del Gruppo per la sostenibilità ha ricevuto negli anni il riconoscimento da diverse organizzazioni impegnate nel valutare e riconoscere le migliori performance di sostenibilità sul mercato. I riconoscimenti da parte di terze parti che godono di credibilità nell'universo degli indici e rating di sostenibilità contribuisce a valorizzare le *best practice* messe in atto dall'organizzazione, e genera un positivo impatto reputazionale nei confronti degli *stakeholder*, in particolare per i Socially Responsible Investors e i Media specializzati in tematiche CSR.

Tra i riconoscimenti ottenuti, nel 2015 , FCA è stata inclusa nel DJSI World con un punteggio di 88/100, rispetto a una media di 60/100 delle aziende del settore automobilistico valutate da RobecoSAM, società specializzata in investimenti sostenibili. Accedono al prestigioso indice solo le società giudicate migliori nella gestione del proprio business secondo criteri di sostenibilità in ambito economico, sociale e ambientale. FCA è stata inoltre inclusa nella Climate "A" List dell'iniziativa Climate Change 2015 del CDP e ha conseguito il punteggio di 98/100 per la trasparenza nella rendicontazione. Solo il 5% delle aziende che hanno partecipato all'iniziativa del CDP sul cambiamento climatico è stato incluso nella A List. I risultati sono stati pubblicati nel Global Climate Change Report 2015, che rendiconta i risultati degli ultimi cinque anni delle aziende quotate più grandi al mondo.

Questi risultati confermano FCA nella posizione di azienda *leader* in termini di *performance* integrata tra gli aspetti economici, ambientali e sociali.

5 Reazione tra performance di sostenibilità ed impatto sui Socially Responsible Investors (SRI)

La competitività del Gruppo nel mercato globale può essere espressa anche nei termini della sua capacità di costruire vantaggi competitivi e generare valore nel lungo termine.

I fattori Ambientali, Sociali e di Governance (ESG, Environmental, Social and Governance) hanno visto crescere esponenzialmente la loro materialità e rilevanza finanziaria negli ultimi decenni. Per questo motivo la relazione con gli Investitori e Azionisti è un elemento essenziale non solo del modello di governance di FCA, ma anche del suo approccio alla sostenibilità.

I risultati pubblicati nel Global Sustainable Investment Review 2014 che raccoglie i risultati di stu-di di mercato condotti da forum di investimento sostenibili provenienti da Europa, Stati Uniti, Canada, Australia, Asia (Giappone escluso) e il Giappone - dimostrano la crescente importanza dei Socially Responsible Investors (SRI).

Dal 2012, il mercato globale degli investimenti sostenibili ha continuato a crescere sia in termini assoluti sia relativi, passando da 13,3 a 21,4 bilioni di dollari a inizio del 2014 (+61%).

FCA mantiene un dialogo costante con gli investitori socialmente responsabili che analizzano quali criteri di investimento anche i fattori di performance ambientali, sociali e di governance. Questi investi tori considerano tali fattori come indicatori predittivi della capacità di un'azienda di gene-rare ritorni finanziari competitivi a lungo termine. Nel 2015 è stata condotta un'analisi sui 200 principali azionisti del Gruppo FCA. Tale analisi, condotta da Ipreo -società specializzata in attività di market intelligence - ha mostrato come il 55% di questi investitori sia da considerarsi Highly- o Medium-ESG sensitive. La concentrazione di investitori che possiamo definire come Highly-ESG sensitive tra gli azionisti del Gruppo FCA (33% degli investitori istituzionali presi in considerazione dallo studio) è risultata significativamente superiore rispetto alla media del mercato globale (18%).

Secondo l'analisi inoltre, la performance di sostenibilità del FCA può avere una correlazione diretta con le scelte d'investimento di 35 fondi SRI. Anche gli Investitori Socialmente Responsabili di-mostrano la rilevanza dell'approccio, dell'impegno e dei risultati conseguiti dal Gruppo FCA in ambito di sostenibilità.

Acknowledgments
Gli Autori ringraziano il Sustainability Network del Gruppo FCA per la preziosa collaborazione prestata nello studio dell'esperienza dell'Azienda.

Endnotes

1 Le informazioni riportate sono parte di una selezione effettuata a partire dai *Sustainability Targets* del Gruppo Fiat Chrysler *Automobiles*, pubblicati nel Bilancio di Sostenibilità del Gruppo disponibili su fca-group.com e redatto in lingua inglese. Gli impegni di Sostenibilità riportati in tabella sono stati tradotti in italiano ai fini di questo articolo. Per qualsiasi discrepanza interpretativa fa fede la versione in lingua inglese del Bilancio di Sostenibilità di FCA.

2 L'analisi effettuata in questo *frame* è risultato dell'elaborazione degli autori e non corrisponde a processi FCA in atto rispetto alla gestione del rischio (ERM, BCM, *Pure risk*) descritti in precedenza.

References

ADAMS, C. (2015), *VW scandal: ethics versus profit*, Economia (ICAEW), 02/12.

BAVA F, DEVALLE A., (2008), *L'impresa che comunica "da grande" – Strumenti e soluzioni per la comunicazione economico-finanziaria,* IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer, Milano

CANTINO, V. (2007), *Corporate governance, misurazione della performance e compliance del sistema di controllo interno*, Giuffré Editore, Milano.

CARROLL, A. B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, n. 34.

CATTANEO M. (1984), *Economia delle aziende di produzione*, Etas Kompass, Milano.

COOMBS, W. T. (2007), *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, Corporate Reputation Review, n. 10.

COOMBS, W. T. E HOLLADAY, S.J. (2005), *Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis*, in N.M. ASHKANASY, W.J. ZERBE AND C.E.J. HARTEL (EDS.), *Research on Emotion in Organizations: Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings*, Elsevier: New York.

CORTICELLI R. (1979), *La crescita dell'azienda*, Giuffrè Editore, Milano.

DE GEUS A.P. (2002), *The living company. Habits for survival in a turbulent business environment*, Harward Business School Press, Boston.

FCA (2014), *Sustainability report. Economic, environmental and social responsibility*, disponibile su www.fcagroup.com.

FCA (2015), *2015 Annual Report*, disponibile su www.fcagroup.com.

FLATT, S. J. E KOWALCZYK, S. J. (2011), *Corporate Reputation Persistence and Its Diminishing Returns*, International Journal of Business and Social Science, vol. 2, n. 19.

FOMBRUN, C. E VAN RIEL, C. (1997), *The Reputational Landscape*, Corporate reputation review, vol. 1, n.1-2.

GREINER L. (1992), *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, in L'Impresa, n. 5.

HOFMANN, H., BUSSE, C., BODE, C., HENKE, M. (2014), *Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management*, Business Strategy and the environment, 23.

KAPLAN R.S. - NORTON D.P. (1996), *Translating strategy into action. The Balanced Scorecard*, Harward Business School Press, Boston.

LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.

LOUREIRO, S. M. C., SARDINHA, I. M. D., REIJNDERS, L. (2012), *The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal*, Journal of Cleaner Production, vol. 37.

MITRA, R. (2011), *Framing the corporate responsibility-reputation linkage: The case of Tata Motors in India*, Public Ralations Review, vol. 37(4).

OCEAN TOMO (2015) 2015 *Annual Study Of Intangible Asset Market Value* www.oceantomo.com

PORTER, M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press.

POWER, M. (2004), *The Risk Management of Everything. Rethinking the politics of uncertainty*, Demos, London.

RENNEBOOG, L., TER HOST, J., ZHANG, C. (2008), *Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior*, Journal of Banking & Finance, vol. 32, n. 9.

REPUTATION INSTITUTE (2012), *Global RepTrak*.

RHEE, M. (2009), *Does Reputation Contribute to Reducing Organizational Errors? A Learning Approach*, Journal of Management Studies, 46:4.

ROBERTS, P. W. AND DOWLING, G. R. (2002), *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, Strategic Management Journal, 23.

SALVADO, M. F., AZEVEDO, S. G., MATIAS, J. C. O., FERREIRA, L. M. (2015), *Proposal of a Sustainability Index for the Automotive Industry*, Sustainability, 7.

SIANO, A. (2012), *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, Sinergie, n. 89.

SIANO, A., VOLLERO, A., SIGLIOCCOLO, M. (2015), *Corporate communication management. Accrescere le risorse per attrarre risorse*, G. Giappichelli Editore, Torino.

TOGNETTI, A., GROSSE-RUYKEN, P. T., WAGNER, S. M. (2015), *Green supply chain network optimization and the trade-off between environmental and economic objectives*, International Journal of Production Economics, vol. 170(B).

UNITED NATION GLOBAL COMPACT (2013) *The Value Driving Model Of UNGC: A tool to communicate the business value of sustainability, 2013 www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/Value_Driver_Model/VDM_Report.pdf*