

Enterprise Risk Management: approcci alla gestione del rischio nella governance e strategia di impresa



## **L'ERM, quale strumento fondamentale della governance moderna, non è un esercizio una tantum, ma un processo continuo che richiede costante attenzione ed adattamento.\***

La gestione del rischio aziendale (ERM) è diventata un elemento fondamentale della governance e della strategia delle organizzazioni moderne. Questo articolo esplora l'evoluzione dell'ERM basandosi sul valido lavoro "Corporate Risk Management: Evolution in Governance and Strategy" svolto dall'Istituto Brasiliano di Governance Aziendale (IBGC). Analizzeremo i concetti chiave, la storia, il modello di governance e le migliori pratiche per implementare un efficace sistema di gestione del rischio aziendale.



*L'ERM si fonda su una cultura del rischio integrata con la strategia aziendale e processi strutturati di decision-making.*

### **Concetti e basi della gestione del rischio aziendale**

La gestione del rischio aziendale comprende una serie di concetti e definizioni fondamentali che sono essenziali per comprendere la sua importanza e applicazione nelle organizzazioni moderne. L'ERM si basa sull'identificazione, valutazione e gestione sistematica dei rischi che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un elemento chiave dell'ERM è la sua integrazione con la governance aziendale. La governance del rischio si riferisce alla struttura organizzativa e ai processi attraverso i quali le decisioni relative al rischio vengono prese e implementate. Questo include la definizione di ruoli e responsabilità, la creazione di una cultura del rischio e l'allineamento della gestione del rischio con la strategia aziendale.

La storia dell'ERM riflette l'evoluzione del pensiero manageriale e delle pratiche aziendali. Inizialmente focalizzata principalmente sui rischi finanziari e assicurativi, la gestione del rischio si è gradualmente ampliata per includere una gamma più ampia di rischi, come quelli operativi, strategici e di reputazione. Eventi significativi come scandali aziendali e crisi finanziarie hanno contribuito a plasmare l'approccio moderno all'ERM, enfatizzando l'importanza di una visione olistica e integrata del rischio.



*Il CdA ha una responsabilità centrale nel guidare e stimolare miglioramento continuo del processo di gestione del rischio di impresa.*

[Iscriviti a Spotlight!](#)

## **Governance e maturità dell'ERM**

La governance dell'ERM è un aspetto cruciale per garantire l'efficacia della gestione del rischio. Il modello di governance si basa sul concetto delle "tre linee di difesa" (the "Three Lines Model"), che delinea chiaramente i ruoli e le responsabilità all'interno dell'organizzazione.

La prima linea di difesa è costituita dai manager operativi e dai responsabili diretti dei processi. Questi sono responsabili dell'identificazione e della gestione quotidiana dei rischi nelle loro aree di competenza.

La seconda linea di difesa è rappresentata dalle funzioni di gestione del rischio e di controllo interno. Queste funzioni forniscono supporto, monitoraggio e sfida alla prima linea, garantendo che i rischi siano adeguatamente identificati e gestiti.

La terza linea di difesa è l'audit interno, che fornisce una valutazione indipendente dell'efficacia della gestione del rischio e dei controlli interni.

Il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo fondamentale nella governance dell'ERM. È responsabile della definizione del "risk appetite" dell'organizzazione, della supervisione del sistema di gestione del rischio e della garanzia che sia allineato con la strategia aziendale.

La maturità dell'ERM è un altro aspetto importante da considerare. Le organizzazioni possono valutare il loro livello di maturità nella gestione del rischio utilizzando vari modelli e strumenti. Questo permette di identificare aree di miglioramento e di sviluppare piani d'azione per rafforzare il sistema di gestione del rischio.

## **Modello concettuale per l'implementazione dell'ERM**

L'implementazione efficace dell'ERM richiede un approccio strutturato e sistematico. Lo studio propone un modello concettuale in quattro fasi:

1. *identificazione e classificazione dei rischi*: questa fase implica la creazione di un inventario completo dei rischi che l'organizzazione affronta, categorizzandoli in base alla loro natura (ad esempio, strategici, operativi, finanziari, di conformità);
2. *valutazione dei rischi*: in questa fase, i rischi identificati vengono analizzati in termini di probabilità e impatto potenziale. Questo processo aiuta a prioritizzare i rischi e a determinare quali richiedono maggiore attenzione e risorse;
3. *implementazione della funzione di gestione del rischio e della struttura di controlli interni*: questa fase comporta la creazione di una funzione dedicata alla gestione del rischio e lo sviluppo di controlli interni per mitigare i rischi identificati;

4. *monitoraggio*: l'ultima fase prevede il monitoraggio continuo dei rischi e dell'efficacia delle misure di controllo. Ciò include la definizione di indicatori di performance, la preparazione di report periodici sui rischi e i controlli e la registrazione e quantificazione delle perdite causate dal verificarsi di eventi di rischio.

Questo modello fornisce una struttura flessibile che può essere adattata alle esigenze specifiche di ciascuna organizzazione, tenendo conto del suo settore, dimensione e livello di maturità nella gestione del rischio.



*L'innovazione tecnologica sta cambiando profondamente gli approcci alla gestione del rischio di impresa.*

## **Evoluzione e tendenze future dell'ERM**

Il campo della gestione del rischio aziendale continua ad evolversi in risposta ai cambiamenti nel panorama aziendale e tecnologico. Alcune tendenze emergenti includono:

- *integrazione con la tecnologia*: l'uso crescente di tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, il machine learning e l'analisi dei big data sta trasformando il modo in cui i rischi vengono identificati, valutati e gestiti;
- *focus sulla resilienza*: oltre alla mitigazione dei rischi, c'è una crescente enfasi sulla costruzione della resilienza organizzativa, ovvero la capacità di adattarsi e prosperare in un ambiente in rapido cambiamento;
- *gestione dei rischi emergenti*: le organizzazioni stanno dedicando maggiore attenzione ai rischi emergenti, come quelli legati al cambiamento climatico, alla cybersecurity e alle pandemie;
- *integrazione con la sostenibilità*: c'è una crescente consapevolezza del legame tra gestione del rischio e sostenibilità con molte organizzazioni che integrano considerazioni ambientali, sociali e di governance (ESG) nei loro processi di gestione del rischio;
- *cultura del rischio*: c'è un crescente riconoscimento dell'importanza di sviluppare una forte cultura del rischio in tutta l'organizzazione, non solo a livello di leadership.



*In ottica di successo sostenibile le imprese devono adottare un approccio proattivo alla gestione del rischio.*

## **Conclusioni**

La gestione del rischio aziendale è diventata un elemento cruciale della governance e della strategia delle organizzazioni moderne. Le organizzazioni che adottano un approccio proattivo e integrato alla gestione del rischio sono meglio posizionate per navigare le incertezze del panorama aziendale moderno, cogliere le opportunità e creare valore sostenibile nel lungo termine. Tuttavia, è importante ricordare che l'ERM non è un esercizio una tantum, ma un processo continuo che richiede costante attenzione, adattamento e miglioramento.

Mentre guardiamo al futuro, è chiaro che la gestione del rischio aziendale continuerà ad evolversi,

integrando nuove tecnologie e affrontando nuove sfide. Le organizzazioni che saranno in grado di adattarsi a questi cambiamenti e di integrare efficacemente la gestione del rischio nella loro strategia e operazioni saranno quelle che avranno maggior successo nell'incerto panorama aziendale del futuro.

*(\*) Commento al lavoro "Corporate Risk Management: Evolution in Governance and Strategy", 2020, Brazilian Institute of Corporate Governance.*

[Iscriviti a Spotlight!](#)



**Data di creazione**

06/11/2024