

6 dicembre 2023

Lettera all'Imprenditore n. 313



## Enterprise Risk Management



*“Il meglio che possiamo fare è cogliere le opportunità, calcolare i rischi connessi, stimare la nostra abilità di gestirli, e fare i nostri progetti con fiducia.”*

*Henry Ford*

**L'Enterprise Risk Management (ERM)**, traducibile in italiano come “Gestione Integrata dei Rischi Aziendali”, è un processo e una metodologia attraverso cui un'organizzazione identifica, valuta e gestisce in modo proattivo tutti i rischi potenziali che potrebbero influire sul raggiungimento dei suoi obiettivi. In altre parole, l'ERM è un processo integrato che mira a prevenire, ove possibile, e a gestire l'intero panorama dei rischi che un'azienda potrebbe affrontare nella sua attività quotidiana.

L'obiettivo di un sistema ERM è migliorare la capacità di un'organizzazione di **gestire l'incertezza** e di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato e dell'ambiente operativo, garantendo allo stesso tempo l'esercizio delle sue attività e il raggiungimento dei suoi obiettivi in

modo sostenibile. L'ERM è utile per ogni azienda di qualsiasi settore e in particolare per i settori in cui i rischi sono elevati o complessi e nei settori fortemente regolamentati.

L'ERM è un processo, una metodologia ovvero un **approccio aziendale alla gestione dei rischi**. Per implementare e supportare i processi di ERM esistono numerosi software dedicati, più o meno personalizzabili. Questi software sono progettati per automatizzare e semplificare le attività legate alla gestione dei rischi, consentendo alle aziende di raccogliere dati, condurre analisi, monitorare i processi e generare report dettagliati. Solitamente, inoltre, le società di consulenza che sviluppano l'ERM collaborano con l'azienda in fase di definizione del software, al fine di fornire un prodotto già coerente con la situazione dell'azienda (tipologia, settore, dimensione, personale impiegato, ciclo produttivo, principali rischi, situazioni specifiche).

### **Come è strutturato un processo di ERM?**

Che si tratti semplicemente di un processo gestito autonomamente dall'azienda o di un software dedicato, la sequenza di un ERM deve includere le seguenti attività:

- **Identificazione dei Rischi:** questa fase consiste nell'individuazione e nella catalogazione di tutti i potenziali rischi che potrebbero riguardare l'azienda nell'esercizio delle proprie attività. Questi rischi possono derivare da fattori esterni come cambiamenti normativi, condizioni di mercato, concorrenza, o da fattori interni come problemi operativi, errori umani, ecc.
- **Valutazione dei Rischi:** una volta identificati, i rischi vengono valutati in termini di probabilità di verificarsi e dell'impatto che potrebbero avere sull'organizzazione. Questo processo aiuta a stabilire quali rischi sono più critici e richiedono maggiore attenzione e dove dunque concentrare gli sforzi dell'azienda in apposite attività di prevenzione/mitigazione.
- **Gestione dei Rischi:** dopo la valutazione, vengono sviluppate strategie e azioni per gestire o mitigare i rischi identificati, partendo dai più critici (per probabilità, impatto o un mix di entrambi). Questo può includere l'implementazione di controlli interni,

l'acquisto di macchinari/servizi specifici, la sottoscrizione di assicurazioni, la diversificazione delle attività, l'adozione di specifiche azioni correttive o altre misure preventive.

- **Monitoraggio e Revisione:** l'ERM è un processo continuo. Le condizioni aziendali e l'ambiente esterno cambiano nel tempo, e quindi è essenziale monitorare costantemente i rischi e adattare le strategie di gestione di conseguenza. Ciò può comportare revisioni periodiche delle valutazioni dei rischi e delle strategie di gestione. Anche tenere traccia dei rischi effettivamente prevenuti, di quelli realmente verificatisi e delle contromisure adottate fa parte del monitoraggio.

Inoltre, un sistema di ERM efficace deve possedere delle caratteristiche specifiche per garantire una gestione completa e integrata dei rischi, tra cui:

- **Approccio Integrato:** l'ERM dovrebbe essere integrato nella cultura organizzativa e nei processi decisionali. Deve essere considerato un elemento essenziale nella pianificazione strategica, nella gestione operativa e nelle attività quotidiane.
- **Coinvolgimento della Leadership:** la leadership aziendale deve dimostrare un forte impegno nell'implementare e sostenere l'ERM. Anche in caso di sviluppo da parte di un provider esterno di un software dedicato, è fondamentale il coinvolgimento dell'azienda già in fase di definizione del sistema. La partecipazione attiva e il supporto della direzione sono cruciali per il successo del processo.
- **Identificazione e Valutazione Proattiva dei Rischi:** un ERM efficace identifica proattivamente i rischi, sia interni che esterni, e li valuta in termini di probabilità e impatto. Ciò consente all'organizzazione di concentrarsi sui rischi più rilevanti.
- **Allineamento con Obiettivi Aziendali:** la gestione dei rischi deve essere allineata con gli obiettivi aziendali. L'ERM dovrebbe aiutare l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi piuttosto che essere percepito come un ostacolo.

- **Processo Continuo:** come già anticipato, l'ERM è un processo continuo e non un evento isolato. Deve adattarsi ai cambiamenti nell'ambiente aziendale, nelle strategie e nei rischi emergenti. Le valutazioni dei rischi devono essere periodiche e il sistema deve essere flessibile.
- **Comunicazione Efficace:** una comunicazione chiara e aperta è essenziale nell'ERM. I rischi e le strategie di gestione devono essere comunicati in modo efficace a tutti i livelli dell'organizzazione per garantire una comprensione diffusa.
- **Coinvolgimento dei Dipendenti:** tutti i livelli dell'organizzazione devono essere coinvolti nell'ERM. I dipendenti, che sono spesso in prima linea nella gestione dei rischi operativi, devono essere consapevoli dei rischi e delle strategie di gestione.
- **Utilizzo di Tecnologie e Strumenti Adeguati:** l'utilizzo di tecnologie e strumenti appropriati può semplificare la raccolta e l'analisi dei dati relativi ai rischi. Questi strumenti possono aiutare nell'automazione di processi e nella generazione di report utili per la gestione dei rischi.
- **Monitoraggio e Reporting:** l'ERM dovrebbe includere un sistema di monitoraggio continuo dei rischi e un sistema di reporting efficace. Questo consente all'organizzazione di adattarsi prontamente a cambiamenti nelle condizioni di rischio.
- **Conformità Normativa:** l'ERM dovrebbe essere conforme alle normative e ai requisiti normativi pertinenti al settore in cui opera l'organizzazione.

### Quale soluzione ERM adottare?

Come si è visto, definire e implementare un sistema di ERM completo ed efficace richiede un impegno a medio-lungo termine e la collaborazione di diverse funzioni all'interno dell'organizzazione. Tale "sforzo" è però ampiamente ripagato: ERM ben strutturato contribuisce a prevenire i rischi in azienda e, laddove non sia possibile una prevenzione totale, a migliorare la resilienza e la capacità di adattamento di un'azienda di fronte a rischi imprevisti.

La scelta della soluzione ERM più idonea dipende da vari fattori specifici dell'azienda, tra cui la dimensione, il settore, la complessità delle operazioni e gli obiettivi aziendali. Tuttavia, vi sono alcuni elementi che si devono tenere in considerazione nella valutazione del sistema ERM più adatto per la propria azienda:

- **L'aderenza ai requisiti aziendali:** la soluzione ERM deve essere in grado di soddisfare le esigenze specifiche dell'azienda. L'azienda deve dunque ponderare quali siano i rischi più rilevanti per il proprio settore e verificare se la soluzione offre funzionalità per affrontare tali rischi.
- **La facilità di implementazione e utilizzo:** la soluzione ERM dovrebbe essere relativamente facile da implementare e utilizzare per l'azienda. L'adozione da parte dei dipendenti è fondamentale per il successo dell'ERM, quindi, a parità di efficacia, è sempre preferibile una soluzione che sia intuitiva e richieda una curva di apprendimento ragionevole.
- **La scalabilità:** in quanto una soluzione maggiormente scalabile e in grado di adattarsi alle esigenze in evoluzione dell'azienda risulterà efficace anche in caso di (auspicabile) crescita aziendale o di eventuali cambiamenti nelle operazioni.
- **La possibilità di integrazione con i sistemi e i processi aziendali esistenti:** l'integrazione con sistemi già adottati in azienda facilita lo scambio di informazioni e dati tra diverse funzioni aziendali.
- **La presenza di funzionalità di reporting e analisi:** questo è cruciale per monitorare l'efficacia delle strategie di gestione dei rischi e comunicare chiaramente le informazioni sui rischi ai decisori aziendali.
- **La conformità normativa:** è un elemento importante, specie in determinati settori; una soluzione ERM che aiuta a garantire tale conformità, infatti, può ridurre i rischi legali e regolamentari. Anche il costo rappresenta una voce rilevante per un'azienda interessata all'acquisto di un sistema ERM, in quanto vanno considerati non solo i costi relativi all'acquisizione della soluzione ma anche quelli

relativi alla sua implementazione e manutenzione nel tempo. A tal proposito, è importante che, nei servizi offerti dal fornitore individuato, vi siano un adeguato supporto e un'adeguata formazione. Un buon livello di supporto e la disponibilità di risorse formative possono facilitare l'implementazione e l'utilizzo continuo della soluzione.

Non c'è dunque una risposta univoca su quale sia la soluzione ERM migliore per ogni azienda, ma tanti aspetti da valutare, a seconda anche e soprattutto della propria specifica realtà. Una valutazione completa infatti aiuterà a garantire che la soluzione ERM scelta si adatti meglio alle esigenze specifiche dell'azienda.

**Benedetti&Co**, società di consulenza direzionale specializzata da oltre quindici anni in progetti di sviluppo e crescita aziendale, affianca gli imprenditori, il loro management e le aziende **nell'implementazione di ERM** analizzando, valutando e gestendo i **rischi aziendali**.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Milano**

**Brescia**

**Mumbai**

---

Via S. Michele del Carso 22  
20144 Milano  
tel. +39 02 805 057 74  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

Via Oberdan 5/7  
25128 Brescia  
tel. +39 030 205 48 03  
[info@benedetti-co.it](mailto:info@benedetti-co.it)

INDIA – 400006 Mumbai,  
Ajanta Building Flat 1.  
LD Ruparel –  
Marg. Malabar Hill  
tel. +91 – 9820088817