



Enterprise risk management (ERM):
Un approccio moderno nella gestione dei rischi

Introduzione

Quando i radar furono introdotti per la prima volta agli inizi del XX secolo, il loro scopo primario era quello di evitare che le navi collidessero in alto mare. Da questo punto di partenza, circoscritto ma importante nella gestione del rischio, la tecnologia si è evoluta nei decenni successivi e le nuove innovazioni hanno prodotto una maggiore portata e precisione dell'uso del radar, riducendo i rischi tramite i processi di monitoraggio (ad es. di aerei, auto, fenomeni atmosferici).

Allo stesso modo, l'approccio aziendale per identificare e affrontare i rischi è diventato sempre più sofisticato da quando l'espressione "gestione del rischio d'impresa" (ERM – Enterprise Risk Management) è stata utilizzata per la prima volta alla fine degli anni '90. Sebbene la definizione comune di ERM sia ancora valida (ovvero, una strategia a livello aziendale atta a identificare e rispondere ai rischi più importanti che un'organizzazione deve affrontare), l'ambito di ciò che è possibile ottenere tramite l'ERM ha ben superato i limiti originali; questo, grazie ai vantaggi tecnologici, alla proliferazione dei dati e alle *best practice* nella governance dei rischi.

Oggi, l'ERM è ampiamente utilizzato non solo per individuare possibili minacce alla strategia, ma anche per identificare nuove opportunità e creare una resilienza organizzativa, qualora succeda qualcosa di inaspettato.

Mentre l'ERM è da tempo un punto di riferimento di molte grandi società pubbliche che, considerati i loro obblighi normativi e le aspettative degli azionisti e stakeholder collettivi, hanno dovuto adottare un approccio top-down per l'assunzione del rischio, d'altra parte, molte società non quotate e imprese a conduzione familiare hanno avuto la tendenza a gestire i rischi con un approccio più soggettivo e bottom-up. Tale tattica può funzionare bene per individuare e spegnere focolari, ma implica di posizionare le organizzazioni in modalità reattiva rispetto all'evento avverso, e non predittiva per evitare l'impatto, il quale spesso comporta conseguenze negative per il brand, la reputazione e la cultura aziendale.

Molte realtà imprenditoriali gestiscono ancora i rischi a livello di singola unità aziendale, con una scarsa integrazione all'interno dell'azienda o un ridotto coordinamento spesso richiesto dai leader per adempiere efficacemente alle proprie responsabilità di supervisione.

A causa delle crescenti pressioni in ambito operativo, oltre alle elevate aspettative relative a questioni legate al tema ambientale, sociale e di governance (ESG), alla convergenza dei settori e alle disruption tecnologiche, manager ed executive, investitori e partner strategici si aspettano sempre più che le aziende modernizzino i propri approcci di gestione dei rischi. Questa serie di articoli sull'ERM vuole contribuire ad aumentare la consapevolezza dei leader delle aziende private e a conduzione familiare, i quali cercano di costruire o rafforzare le proprie capacità di gestione del rischio, dando ulteriore supporto a risorse e infrastrutture.

Cambiare mentalità

Fare leva su un'efficace gestione del rischio implica che le aziende private e le imprese a conduzione familiare innalzino il livello della loro conversazione sui rischi, per essere più informate e consapevoli nel compiere scelte strategiche e decisioni, in funzione dei potenziali rischi. Per molte organizzazioni, questo potrebbe essere principalmente un cambiamento soft. Tuttavia, una serie di benefici può essere ottenuta integrando la *risk intelligence* nella strategia, nella pianificazione del business e nella gestione delle performance.

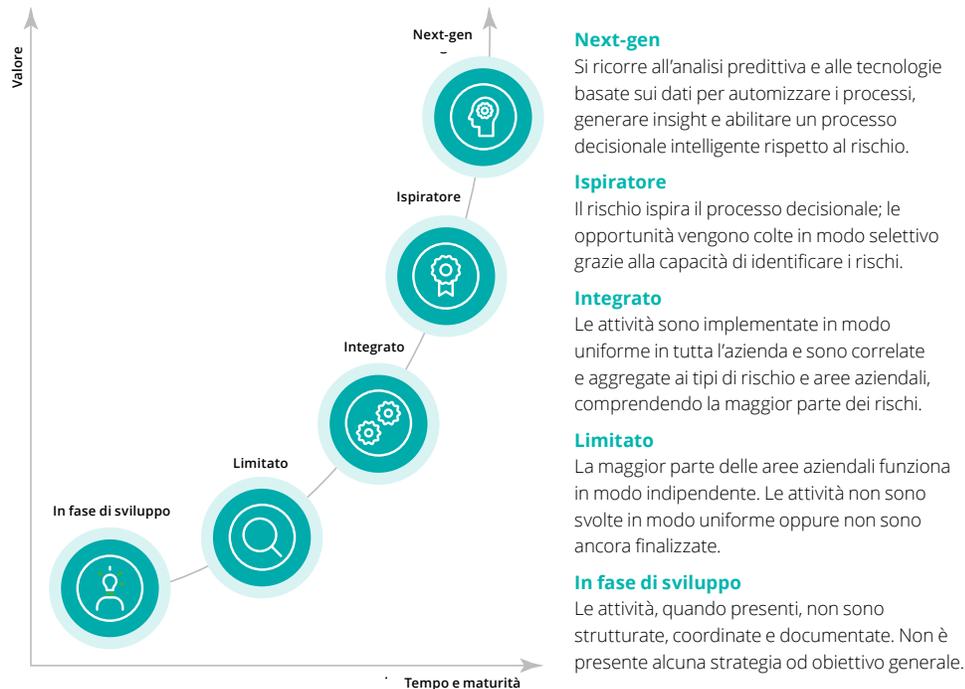
Dalla esperienza globale maturata da Deloitte Private nel segmento delle aziende private, tra cui anche le realtà a conduzione familiare, vengono riportate alcune indicazioni generali che possono contribuire ad aprire la strada per un *buy-in* organizzativo e, in definitiva, per progetti di successo in ambito ERM.

1 Chiamalo per ciò che è

È importante sin dall'inizio comunicare le iniziative di ERM per ciò che sono: gli sforzi per costruire l'intelligence dei rischi di un'organizzazione.

Indipendentemente dal posizionamento sulla curva di maturità della gestione del rischio, le organizzazioni possono in genere essere più "intelligenti" in termini di rischio, creando una struttura o un processo che stimoli e faciliti le loro conversazioni sui rischi relativi a tutta l'azienda (figura 1). I dipendenti dovrebbero essere in grado di interagire e valorizzare il concetto di *risk intelligence*. Questo vale, soprattutto, in un ambiente operativo dove i rischi a cui vale la pena prestare attenzione sono in rapida espansione e diffusi in tutta l'azienda, con consapevolezza differenti tra chi ha funzioni di comando e controllo e chi gestisce "day by day" l'operatività soggetta a rischio. Ciò può consentire di pensare alla gestione del rischio come a un'attività più flessibile.

Figura 1: Modello di maturità ERM





Perseguire miglioramenti incrementali

Alcuni ritengono che le iniziative ERM rappresentino impegni onerosi, che sconvolgono quelle realtà aziendali con culture più restie al cambiamento. Tuttavia, anche i guadagni incrementali nel *risk intelligence* possono avere una determinata importanza. È cruciale pensarvi come a un percorso, in cui è possibile ottenere miglioramenti incrementali tramite vari step.

Spesso, la semplice consapevolezza di una gestione integrale e predittiva dei rischi e la creazione di processi per mantenere il controllo dei rischi stessi su base continuativa, possono portare le organizzazioni a un livello superiore nella curva di maturità, migliorandone la performance e incrementandone il valore percepito dagli investitori in termini di sicurezza nell'investimento. Le aziende private e le imprese familiari potrebbero avere molto da guadagnare, focalizzandosi di più sulla gestione e l'integrazione della gestione del rischio, in quanto molte realtà si affidano ad approcci bottom-up che soddisfano solo le loro esigenze più urgenti.

Per raggiungere questo obiettivo non è necessario un piccolo "esercito" di persone: la maggior parte delle aziende può trarre vantaggio dall'aver un responsabile del rischio o un altro responsabile dell'organizzazione che comprenda il concetto e i principi dell'ERM, abbia passione e interagisca con i leader aziendali per contribuire a orientare la strategia. Anche gli attuali leader dovrebbero avere una partecipazione attiva e i loro compiti di gestione del rischio non dovrebbero essere visti come aggiuntivi, ma come qualcosa di cui già "si stanno occupando".



Inizia oggi

Le aziende gestiscono i rischi ogni giorno: una delle sfide da affrontare consiste nell'integrare la *risk intelligence* in tutta l'azienda, così da allinearla con la strategia generale e farla diventare parte della cultura aziendale. Indipendentemente dalla posizione in cui un'azienda si trova nello spettro di maturità nella gestione dei rischi, vi sono alcuni passaggi fondamentali per implementare un programma ERM e diventare più strutturati e in grado di adattarsi alle mutevoli condizioni interne ed esterne:

- **Dotarsi di un inventario dei rischi.** Le aziende dovrebbero essere in grado di mappare i rischi che devono affrontare in base alla loro probabilità di accadimento e al loro potenziale impatto. Questo è il fulcro del *risk assessment*, che identifica i rischi principali e crea una base per la pianificazione strategica e il processo decisionale. Le valutazioni dei rischi sono personalizzate per ogni organizzazione, modulate correttamente in base alle dimensioni, alla complessità e alla esposizione geografica dell'azienda. Potrebbero essere passati anni dall'ultima volta che è stata eseguita una valutazione dei rischi, nel corso dei quali le rischiosità sono probabilmente cambiate. Si tratta di un'istantanea nel tempo: è quindi importante ricordare che i rischi non sono statici e che il processo deve essere ripetuto ogni volta che la strategia cambia, le condizioni di mercato si evolvono o il profilo di rischio muta. In periodi di turbolenza macroeconomica e geopolitica, quali quelli in cui operano oggi le aziende, il processo deve essere ripetuto sistematicamente al manifestarsi di variazioni di contesto.
- **Stabilire la priorità dei rischi e i limiti.** Le aziende dovrebbero avere alcune soglie di base per l'assunzione dei rischi, evitando decisioni unilaterali che possano mettere a rischio l'azienda. Il modo in cui vengono applicate queste soglie dipende dalla cultura aziendale: alcuni hanno dei limiti rigidi incorporati nella loro organizzazione, mentre altri potrebbero rifiutare tale rigidità.
- **Integrare nella cultura aziendale il dibattito sui rischi.** Le valutazioni dei rischi si concentrano solo su un punto nel tempo, ma il panorama dei rischi è in continua evoluzione. Dovrebbe esserci un confronto regolare nella condivisione dei rischi, guidato da coloro che si trovano al vertice dell'organizzazione. Va considerata la possibilità di integrare il tema del rischio nelle sessioni strategiche regolarmente tenute dalla Direzione dell'azienda, nonché identificare chi siano i titolari dei rischi in tutta l'organizzazione, per guidare tali discussioni con interlocutori esperti in base all'area di rischio, condividendone i cambiamenti nell'ambiente operativo aziendale o nel quadro di contesto macroeconomico che potrebbero modificare la propensione dell'impresa ai rischi. È consigliato condurre esercizi di gestione del rischio, che contemplino scenari di crisi e altre potenziali battute d'arresto, così come istituire un comitato consultivo che comprenda membri esterni all'azienda o al Consiglio di Amministrazione, per ottenere prospettive indipendenti da coloro che hanno una relativa esperienza nella gestione degli stessi tipi di rischi. Questo può aiutare a evitare un errore comune che spesso affligge molte aziende, ovvero fare tutto il lavoro per identificare i rischi e stabilire soglie, senza però individuarli tutti e risolverli.
- **Attivare un programma di monitoraggio dei rischi.** Le organizzazioni dovrebbero pensare di far leva sull'intelligenza strategica, tramite strumenti di rilevazione del rischio come l'intelligenza artificiale, l'analisi dei dati e le dashboard. Le aziende leader stanno già utilizzando questi strumenti per ottenere dati sui rischi che, se superate le soglie di tolleranza stabilite, attivino una risposta da parte dell'azienda stessa. Se un'attività non rientra nel parametro di rischio accettato, viene visualizzato un flag, che offre ai leader la possibilità di discutere se i potenziali benefici dalla non gestione del rischio, possano compensare l'extra rischio.

Conclusione

Per diventare più “intelligenti” e consapevoli dei rischi, creando una resilienza organizzativa quando si verificano disruption, oppure quando i rischi che si affrontano si evolvono, un'azienda probabilmente avrà bisogno di nuove capacità e competenze che vanno oltre quelle attuali. Fare i giusti investimenti in talento, tecnologia e altre risorse sarà fondamentale per mantenere il sostegno interno e intraprendere un miglioramento costante. Le nuove soluzioni, però, possono trasformarsi rapidamente in nuovi problemi, qualora manchi l'esperienza per implementarle oppure se non le si valorizza correttamente all'interno della cultura aziendale esistente.

In questa serie di contributi portati da Deloitte Private sulla cultura della gestione del rischio, si pone una particolare attenzione all'identificazione delle capacità organizzative dell'azienda che ambisce a diventare più “intelligente” sulla gestione dei rischi. Nel prossimo articolo verranno esaminati i controlli interni e il loro funzionamento nell'ambito di un programma ERM. I successivi articoli approfondiranno, invece, le implicazioni ERM per la gestione della crescente minaccia del rischio informatico, delle fonti di rischio operativo e di ciò che serve per contribuire a creare una resilienza organizzativa quando si realizzano anche i rischi più pericolosi.

Man mano che un'organizzazione intraprende il suo percorso ERM, va valutato in che modo risponderebbe alle seguenti domande relative all'approccio e alle funzionalità di gestione dei rischi:

- Esiste un modo integrato per valutare i rischi in tutto il perimetro dell'azienda?
- Esistono delle soglie di tolleranza per l'assunzione dei rischi e sono ben definite, comprese e abbracciate in tutta l'organizzazione?
- Quali sono i problemi che l'azienda cerca di risolvere, facendo ricorso a una maggiore comprensione dei rischi e delle opportunità che si trova ad affrontare?
- Si dispone delle capacità interne e delle risorse tecnologiche necessarie per monitorare in modo efficace i rischi prioritari in modo costante? Cosa si sta facendo per migliorare la consapevolezza dei rischi in azienda?
- In che modo la gestione dei rischi si inserisce nei ruoli e nelle responsabilità dei leader aziendali?
- Esiste un processo per tenere viva regolarmente la conversazione sul rischio?



In virtù dell'esperienza maturata nei contesti più diversi, **Deloitte Private** sviluppa progetti di collaborazione che si fondano sulle reali esigenze espresse dai clienti, creando per loro soluzioni su misura in base alle loro dimensioni e alla loro storia. Partendo dall'ascolto dei bisogni, Deloitte Private affianca l'imprenditore posizionandosi come *Trusted Business Advisor* di soluzioni multidisciplinari destinate a:

- Le imprese familiari e i loro imprenditori e famiglie
- I *Family Office* e gli investitori privati con i loro consulenti (*private banker* e *wealth manager*)
- Le Piccole e Medie Imprese quotate e non quotate
- I *Private Equity*, con portafoglio dedicato alle Piccole e Medie Imprese
- Le micro-imprese, anche in forma di start-up

CONTATTI ITALIA



Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader Deloitte Central Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)

elanzillo@deloitte.it



Ezio Pagliano

Partner Deloitte Risk Advisory, Enterprise Risk Management Expert

epagliano@deloitte.com

AUTORI



Kevan Flanigan

US Deloitte Private Leader, Risk & Financial Advisory US Deloitte Private Leader, Private Equity

keflanigan@deloitte.com



Adam Regelbrugge

Risk & Financial Advisory Real Estate Leader

aregelbrugge@deloitte.com

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del Network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo Network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.