



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT QUALE
SISTEMA DI PROTEZIONE E DI CREAZIONE DI
VALORE*

Luigi Sellaeri

Pavia, Novembre 2016
Vol. 7 - N. 3/2016

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

L'Enterprise Risk Management quale sistema di protezione e di creazione di Valore

Luigi Selleri

Abstract

L'interazione tra ambiente, mercato e impresa avviene durante tutta l'esistenza di quest'ultima. Diversi fattori interagiscono e contribuiscono a determinare l'alta dinamicità di ambiente e mercato, i quali risultano pertanto esposti ad un alto livello di incertezza. Questo è il motivo per cui l'impresa, operando in condizioni di incertezza, è chiamata a fronteggiarla e ad accrescere il suo posizionamento competitivo sul mercato dal quale dipende la sua capacità di creare valore. Inoltre, l'incertezza deve essere tenuta in considerazione anche nella fase di definizione degli obiettivi ai quali mirare e nella decisione della strategia da adottare per raggiungere gli stessi. A tale proposito, risulta altamente importante il ricorso all'Enterprise Risk Management, inteso come il sistema più idoneo a supportare validamente le decisioni dell'impresa riguardanti la gestione del rischio e dell'incertezza, originati dal cambiamento del mercato e dell'ambiente nei quali è inserita ed opera. Da tale definizione emerge evidente la stretta correlazione tra ERM e la strategia d'impresa, entrambi accomunati da una cultura aziendale condivisa in grado di supportare il loro svolgimento.

The interaction between environment, market and enterprise is constant during all the existence of the last one. Different factors interact and contribute in defining the high dynamicity of market and environment, which are constantly exposed to a high level of uncertainty. This is the reason why the enterprise, playing in uncertainty, has to face it and to improve its competitive position in the market, from which its capacity of creating value depends. Furthermore, the uncertainty must be taken into consideration also in the phase of the definition of the objectives to achieve and in the decision of the strategy to adopt. At this purpose, the Enterprise Risk Management is particularly important, since it is considered as the more appropriate system for adequately supporting the decisions of the company related to the management of the risk and the uncertainty, generated by the change of the market and the environment in which the company operates. This definition underlines the correlation between ERM and the strategy, both associated with a common business culture able to support their implementation.

Keywords: Enterprise Risk Management, strategia, ambiente, mission, vision, valore

1 – Introduzione

L'impresa durante la sua intera esistenza è chiamata ad interagire in continuazione con l'ambiente ed il mercato nei quali è inserita ed opera. Ambiente e mercato che, sotto la sollecitazione di numerosi e differenti fattori, tra loro interconnessi ed in continuo cambiamento, si presentano altamente dinamici e tali da generare rilevanti livelli di incertezza. Ne consegue, che l'impresa è continuamente esposta a quest'ultima con la quale è chiamata ad interagire ed a dimostrare di saperla fronteggiare nell'ottica di difendere e, ove possibile, accrescere il suo posizionamento competitivo sul mercato dal quale dipende la sua capacità di creare valore.

A determinare il continuo e profondo cambiamento dell'ambiente concorrono numerosi fattori di differente natura riconducibili ai seguenti poli:

Il polo geopolitico, caratterizzato da una crescente instabilità. Al presente quest'ultima è causata dal fatto che l'Europa continua ad essere caratterizzata dalle sfide politiche interne, dal rischio terrorismo, dall'aumento dei flussi immigratori. In altro aspetto continuano le tensioni tra la Russia, gli Stati Uniti e l'UE, nonché quelle tra gli USA ed Israele;

Il polo del terrorismo, gli attacchi terroristici si sono intensificati negli ultimi anni. L'ISIS, pur essendo stato ridimensionato in Siria ed in Iraq, si è espanso in Libia ed in altri paesi africani e continua ad au-

mentare i suoi aderenti in provenienza dai paesi occidentali;

Il polo economico è in notevole cambiamento e risulta sempre più caratterizzato dalla crescente globalizzazione. Al presente gli Stati Uniti, in quanto prima potenza economica mondiale, continuano a progredire nel loro processo di sviluppo, grazie all'aumento della domanda interna, delle esportazioni ed al buon andamento del mercato immobiliare. In altro aspetto, il loro mercato del lavoro mostra miglioramenti crescenti. Essi sono sempre leader mondiali nel campo dell'innovazione tecnologica. La Cina, dopo un periodo di notevole sviluppo, mostra tassi di crescita più contenuti. L'Europa incontra difficoltà nel superare la situazione difficile determinatasi dopo la crisi del 2008. Nell'area dei paesi emergenti si rileva come la crescita globale si stia spostando verso il bacino del Pacifico, mentre per sette di essi si prevede un potenziale di sviluppo notevole nei prossimi anni. Per contro, paesi con valide politiche economiche (Venezuela) o con alti livelli di rischi geopolitici (Russia) evidenziano un rallentamento della loro crescita. I mercati emergenti che hanno iniziato processi di riforma (come l'India) mostrano tassi di crescita più alti. Negli ultimi quindici anni i fattori determinanti della domanda e dell'offerta globale hanno determinato la diminuzione dei prezzi dei beni. Ciò, se da un lato ha aumentato il potere di spesa dei consumatori, dall'alto ha creato sfide per molti paesi esportatori di risorse. Al presente si prevede che i prezzi bassi dei beni possano aiutare l'economia globale a stabilizzarsi, atteso che la ripresa della crescita si prevede che possa aumentare gradualmente. In questo contesto è prevista una ripresa dello sviluppo della Cina, mentre per gli USA si prevede che potranno beneficiare dalla ripresa dei prezzi del petrolio e dall'aumento del potere d'acquisto dei consumatori. Le economie di alcuni paesi esportatori di petrolio si prevede che dovranno affrontare situazioni critiche.

Il Polo Ambientale. Alla luce del fatto che gli eventi estremi atmosferici sono divenuti sempre più frequenti. I costi generati dal cambiamento climatico continuano a crescere. Lo scioglimento dei ghiacciai dell'Artico ha contribuito ad alzare il livello del mare, in ambito globale, permettendo così di aprire nuove rotte di trasporto e di sbloccare l'accesso a risorse naturali in quella regione. I responsabili della politica ambientale dei differenti paesi del mondo attribuiscono notevole importanza all'accordo internazionale sul clima raggiunto a Parigi nel dicembre 2015. Per contro, El Niño continuerà a produrre devastanti tempeste tropicali nell'Emisfero del Nord, in particolare nell'area del Pacifico.

Il Polo Demografico. Al presente si prevede che i Paesi sottosviluppati continueranno ad avere problemi legati all'aumento della popolazione. I Paesi emergenti lotteranno contro l'emigrazione e la fuga

dei cervelli. I Paesi sviluppati dell'occidente continueranno ad assistere al rapido invecchiamento della popolazione che creerà notevoli sfide con rilevanti conseguenze economiche. Nei prossimi anni si prevede un aumento del flusso di immigranti verso gli Stati Uniti dal Centro America, e in Europa dall'Africa e dal Medio Oriente. Nei paesi sviluppati il continuo aumento dell'invecchiamento della popolazione continuerà a rendere sempre più urgenti gli interventi a sostegno dei pensionati e delle persone anziane.

Il Polo tecnologico. Le tecnologie emergenti renderanno sempre meno chiaro il confine tra la vita reale e la vita virtuale e determineranno una crescente personalizzazione dei beni di consumo e dei processi di gestione del cliente. Nei prossimi anni l'adozione di analisi predittive e di app di macchine di apprendimento contribuiranno ad accrescere il livello della personalizzazione del servizio alla clientela. Lo sviluppo della telefonia mobile si potenzierà ulteriormente come strumento di accesso e di ricevimento di informazioni a livello mondiale. In parallelo, si prevede l'aumento della sofisticazione tecnologica e l'espansione degli apparecchi smart. Nei prossimi anni i sistemi senza guidatore e la robotica si espanderanno dalle applicazioni di nicchia ad impieghi molto ampi. E' ragionevole prevedere che i governi si daranno da fare per adeguare la regolamentazione alle nuove tecnologie. Nel polo in esame si prevede che continueranno ad avere un peso rilevante i progressi nel campo dell'intelligenza artificiale. Essi, infatti, aumenteranno le opportunità per la ricerca e lo sviluppo, come pure per numerose altre applicazioni aziendali. In parallelo emergeranno problemi di non facile soluzione con riguardo al futuro del lavoro e dell'umanità. Nei prossimi anni si prevede che numerose grandi imprese continueranno a sviluppare al loro interno le capacità di R&S per approfondire l'apprendimento realizzabile tramite le macchine. I paesi tecnologicamente più progrediti si prevede che continueranno ad aumentare gli investimenti nel campo dell'Intelligenza artificiale, supportati dagli investimenti dei privati e dalle partecipazioni del settore pubblico-privato.

Il Polo della sicurezza informatica. Per i prossimi anni si prevede l'aumento dei rischi della sicurezza cyber, che sfideranno i governi e le imprese mentre al tempo stesso disorienteranno i cittadini. Nei prossimi anni si prevede che lo spionaggio informatico e gli attacchi dagli hacker continueranno, ma l'attribuzione risulterà difficile. La problematica sulla privacy, generata dalla difficoltà di raggiungere un conveniente equilibrio tra la sorveglianza e la sicurezza, continuerà ad avere un'importanza crescente, atteso che, secondo gli orientamenti al presente prevalenti, i cittadini continueranno a non avere fiducia nei loro governi per gli interventi che essi saranno in grado di fare in questa materia.

Il Cambiamento della natura del potere. Al presente, secondo le più recenti indagini, il potere è notevolmente diffuso e fugace. Un vuoto di leadership sta complicando l'abilità a sviluppare risposte efficaci alle crescenti sfide politiche. Nei prossimi anni si prevede che il bilancio "offesa-difesa" continuerà a favorire gli aggressori e chi abusa delle tradizionali fonti di potere (ad esempio, i cyber attacker).

2 – L'Enterprise Risk Management

Alla luce dei cambiamenti dell'ambiente, brevemente prospettati nell'introduzione - che, pur se riferiti al contesto mondiale, interessano i contesti ambiente dei differenti paesi, a motivo delle rilevanti e crescenti interconnessioni tra i loro sistemi politici, economici e sociali - risulta evidente perché l'impresa, nel definire gli obiettivi ai quali mirare e nel decidere la strategia tramite la quale raggiungerli, debba confrontarsi con i crescenti livelli d'incertezza che caratterizzeranno il cambiamento futuro dell'ambiente e gli andamenti futuri del suo mercato di riferimento.

In questo quadro si prospetta altamente importante il ricorso all'Enterprise Risk Management, inteso come il "sistema più idoneo a supportare validamente le decisioni dell'impresa riguardanti la gestione del rischio e dell'incertezza, originati dal cambiamento del mercato e dell'ambiente nei quali è inserita ed opera, nell'ottica di raggiungere, difendere e, ove possibile, accrescere il suo posizionamento competitivo sul mercato, dal quale dipende la sua capacità di creare soddisfacenti correnti di valore nel tempo" (COSO, 2004).

L'ERM presenta una serie di caratteristiche riconducibili alla sua struttura comprensiva, alle sue funzioni di sistema finalizzato alla protezione ed alla creazione del valore dell'impresa, alla sua funzione di sistema di supporto alla gestione dell'incertezza.

La struttura comprensiva dell'ERM risulta evidente quando si tenga conto del fatto che:

- riguarda l'impresa nella sua globalità;
- è sviluppato con un approccio "olistico";
- è sviluppato con una prospettiva ampia;
- nel suo sviluppo considera le interconnessioni e gli effetti sinergici tra i rischi individuati;
- è strettamente legato alla strategia dell'impresa;
- è completo;
- è robusto;
- è strutturato.

L'ERM contribuisce alla protezione del valore dell'impresa tramite:

- la riduzione dell'incertezza;
- la riduzione della variabilità;

- la riduzione delle duplicazioni;
- l'integrazione delle attività;
- la creazione di scudi di protezione delle attività;
- l'impiego efficiente delle risorse;
- il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi alla clientela;
- l'attivazione di processi di sicurezza.

L'ERM contribuisce alla creazione di valore dell'impresa tramite:

- l'aumento della sua quota di mercato;
- il miglioramento del suo posizionamento competitivo;
- l'aumento del grado di soddisfazione della sua clientela;
- il miglioramento della qualità dei suoi prodotti;
- il rafforzamento della sua situazione finanziaria;
- l'aumento dei suoi margini di utile;
- l'aumento del suo ROI;
- l'aumento della sua reputazione;
- il rafforzamento della sua credibilità;
- l'aumento del rispetto dei terzi nei suoi confronti.

L'ERM supporta la gestione dell'incertezza tramite:

- la riduzione dei rischi;
- la riduzione delle perdite;
- la promozione della standardizzazione;
- l'utilizzo delle soluzioni basate sull'evidenza;
- la diminuzione della variabilità;
- la valutazione dell'impatto dei rischi secondo una visione olistica, ossia globale ed integrata, e non secondo una visione parziale per comparti (logica dei silos separati);
- l'apertura alla Teoria del Caos;
- l'eliminazione/la minimizzazione delle opportunità perdute;
- la cattura delle opportunità favorevoli e/o di sviluppo.

2.1 - L'ERM e la Strategia

Dalla definizione dell'ERM emerge evidente il suo stretto collegamento alla Strategia dell'impresa. In vero, per definire i rischi oggetto dell'ERM è necessario che siano stati definiti gli obiettivi che l'impresa ha deciso di raggiungere nel futuro, il che avviene in sede di definizione della sua strategia. Il processo che porta alla definizione degli obiettivi ed alla decisione

della strategia è alquanto articolato, atteso che prevede:

- la definizione della Vision;
- la definizione della Mission;
- la definizione degli obiettivi generali e particolari;
- la decisione della Strategia.

Tramite la definizione della Vision l'Alta Direzione anticipa il contesto futuro del mercato e dell'ambiente nel quale l'impresa dovrà svolgere la sua gestione, evidenziandone i cambiamenti più rilevanti e prospettando, in connessione, le incertezze da essi originate che stanno alla base delle minacce da fronteggiare e delle opportunità da cogliere.

La Mission è il risultato del processo di decisione con il quale l'Alta Direzione definisce quale posizione competitiva l'impresa intende raggiungere e mantenere in futuro sul mercato e come intende gestire il suoi rapporti con l'ambiente.

La definizione degli Obiettivi generali e degli Obiettivi particolari traduce la Mission in risultati generali e particolari da raggiungere. Questa fase del processo è molto importante, atteso che dalla corretta definizione degli obiettivi generali dipende la valida decisione della Strategia, mentre dalla corretta definizione degli obiettivi particolari dipende la decisione delle tattiche con le quali implementarla, che porteranno all'elaborazione comprensiva dei piani tramite i quali realizzarla.

Per la definizione degli obiettivi si dimostra utile il ricorso all'utilizzo di differenti modelli e tecniche di decisione. Uno di questi modelli, largamente utilizzato, è il Modello SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats), che, sulla base dell'analisi integrata delle minacce e delle opportunità, colte e valutate con le indagini volte ad anticipare l'evoluzione futura del mercato e dell'ambiente esterno, con i punti di forza e di debolezza dell'impresa, individuati e valutati con l'approfondita analisi del suo ambiente interno, permette di giungere alla definizione di obiettivi validi in rapporto alla decisione della Strategia.

Questo, perché essi risultano caratterizzati dalla loro:

- specificità, ossia chiaramente articolati in rapporto ai fini che si intendono raggiungere;
- misurabilità, ossia definiti in base a criteri quantitativi che permettono di misurare i risultati da raggiungere e di controllare il loro raggiungimento progressivo;
- raggiungibilità, ossia realisticamente raggiungibili perché definiti sulla base dell'attenta analisi incrociata delle opportunità e delle minacce, prospettate dalla dinamica futura dell'ambiente e del mercato, con i punti di forza e di debolezza dell'impresa;

- realizzabilità, atteso che in sede di loro definizione si valutano le risorse necessarie per il loro raggiungimento, che includono non solo le risorse finanziarie, ma anche le risorse umane, le risorse informative, il know-how, gli spazi e le fonti di energia;

- tempificazione, atteso che il loro raggiungimento deve avvenire in tempi predefiniti e che, a tale scopo, si rende necessario prevedere dei tempi di riserva, per assicurare il loro raggiungimento anche in caso di imprevisti, per loro natura non programmabili.

Con la decisione della Strategia si definiscono i percorsi tramite i quali raggiungere gli obiettivi predefiniti, l'implementazione dei quali avverrà tramite i piani d'azione.

2.2 – La Struttura dell'ERM

L'ERM per essere sviluppato richiede una struttura. Fondamentalmente quest'ultima è costituita dalla struttura organizzativa dell'impresa anche se in essa va assicurata la presenza di alcune componenti specificamente preposte allo sviluppo del processo dell'ERM (Selleri, 2015).

L'organo responsabile del governo dell'ERM è il Consiglio di Amministrazione al quale sono riservate le seguenti funzioni:

- sovrintendere alla definizione del sistema ERM più adeguato alle dimensioni, alla struttura ed alle caratteristiche dell'impresa;

- approvare il Piano dell'ERM che identifica i ruoli e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione, dei Comitati preposti alla gestione dei Programmi ERM e dei principali Servizi, quali quello della Pianificazione Strategica, dell'Internal Audit, della Compliance, del Risk Management, nonché i ruoli e le responsabilità in rapporto all'ERM del Chief Risk Officer (RCO), del Chief Financial Officer (CFO), del Chief Information Officer (CIO) e del Chief Executive Officer (CEO);

- promuovere, realizzare e sviluppare nel tempo la cultura organizzativa richiesta per supportare nel modo più valido l'ERM;

- decidere la strategia e gli obiettivi di programma;

- decidere i livelli di "Risk appetite" e di "Risk tolerance";

- definire la struttura dell'ERM;

- approvare il Piano dell'ERM nonché i modi ed i tempi di comunicazione dei Programmi di implementazione e dei Reports;

- supervisionare i Programmi dell'ERM.

Il Piano dell'ERM definisce i ruoli e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati istituiti per la gestione del Programma ERM, quali il

Comitato Rischi e il Comitato di Controllo. Esso definisce inoltre i ruoli e le responsabilità dei principali Servizi che supportano l'ERM, quali la Pianificazione Strategica, l'Internal Audit, la Compliance, il Risk Management, nonché delle posizioni organizzative chiave, quali quella del Chief Risk Officer (CRO), del Chief Financial Officer (CFO), del Chief Information Officer (CIO), del Chief Executive Officer (CEO).

Poiché i rischi vanno gestiti nelle aree di attività nelle quali si generano, la struttura organizzativa che supporta l'ERM comprende le Unità operative in essa presenti, i responsabili delle quali ed i loro collaboratori, in quanto "risk owner", unitamente alle performances dei risultati dovranno rispondere anche della gestione dei rischi delle loro aree (Selleri, 2006).

L'ERM, per quanto detto in precedenza, oltre ad essere un sistema di gestione del rischio, è una filosofia alla quale va improntata la gestione. In questa logica diventa rilevante la cultura. Infatti affinché l'ERM possa permettere una valida gestione del rischio si richiede all'impresa di realizzare al suo interno una cultura positiva verso lo stesso.

Una cultura che sappia supportare i comportamenti delle persone che fanno parte dell'organizzazione tesi congiuntamente alla realizzazione delle performances ed al controllo dei rischi, che risultino, al tempo stesso, soddisfacenti per l'impresa ed in grado di correlarsi ad alti livelli di soddisfazione dei dipendenti. Il che implica che l'impresa non deve utilizzare il reporting dei rischi come strumento per attivare le azioni disciplinari verso questi ultimi.

All'opposto, il mancato raggiungimento degli obiettivi di controllo dei rischi va interpretato come momento dal quale muovere per ricercare soluzioni alternative ai problemi affrontati nell'ottica di realizzare un processo di apprendimento progressivo. Solo procedendo in questo modo si potrà perseguire un reale sviluppo dell'ERM nel tempo unitamente alla soddisfazione dei dipendenti direttamente coinvolti nella gestione del rischio.

2.3 – Il Processo dell'ERM

Il Processo dell'ERM è costituito dall'insieme di decisioni finalizzate ad identificare ed a gestire l'incertezza e dalle conseguenti azioni tramite le quali si realizza la loro implementazione.

Il processo utilizzato per elaborare i programmi dell'ERM è analogo a quello utilizzato per l'elaborazione dei programmi del Risk Management tradizionale, solo che, mentre quest'ultimo mira a preservare il valore delle attività, il primo, in aggiunta a questo obiettivo, mira alla creazione di valore e ad ottimizzare i risultati conseguibili dalla gestione dei rischi opportunità.

Le fasi del Processo ERM riguardano:

- l'identificazione dei rischi e delle opportunità;
- l'analisi e la valutazione dei rischi e delle opportunità;
- le decisioni delle strategie di controllo e di trattamento dei rischi e la loro implementazione;
- la revisione, la valutazione ed il monitoraggio dei rischi (Selleri, 2015).

2.3.1 – L'identificazione dei Rischi e delle Opportunità

L'identificazione dei rischi e delle opportunità è finalizzata a ricercare gli eventi aleatori di origine interna o esterna all'impresa che possono incidere sulla sua strategia e sul raggiungimento degli obiettivi di Piano (American Society for Healthcare, 2014). L'identificazione si realizza in termini differenti secondo che riguardi gli eventi aleatori a valenza negativa, che determinano rischi, ovvero gli eventi aleatori a valenza positiva che generano le opportunità. Queste ultime, una volta individuate, vanno comunicate all'Alta Direzione che le dovrà valutare attentamente in sede di sviluppo dei processi finalizzati alla definizione degli obiettivi e della decisione della strategia dell'impresa.

Per l'identificazione dei rischi e delle opportunità possono essere utilizzati differenti strumenti e tecniche. Più precisamente:

- il Piano Strategico;
- i Reports di eventi avversi;
- i Reports di Consulenti;
- i Reports dei Comitati;
- i Reports delle riunioni degli organi di Staff e dei Responsabili delle Unità di Attività;
- I modelli di individuazione dei rischi tecnici, quali il FMECA (Failure Mode, Effects, & Critical Analysis);
- i risultati di ricerche condotte utilizzando questionari opportunamente strutturati;
- il Brainstorming;
- i risulti di interviste strutturate;
- i Rapporti di Istituti di Ricerca;
- i Reports di settore.

L'incertezza è al centro di questa fase del processo. Si tratta infatti di rispondere alle domande seguenti: dove sono i rischi? essi possono creare valore? Quando si procede all'analisi delle informazioni sui rischi, ottenute dalle differenti fonti, è importante analizzare non solo i rischi, ma anche le opportunità che si prospettano come fonti di creazione di valore.

Queste ultime possono essere originate da numerosi eventi, tra i quali rientrano: l'emergere della do-

manda di nuovi prodotti riconducibili a quelli della filiera dell'impresa, il potenziale utilizzo di nuove tecnologie per l'ampliamento della gamma di prodotti offerti al mercato, la possibilità per l'impresa di ampliare i segmenti di mercato in risposta a nuovi orientamenti della clientela negli acquisti, la possibilità di ampliare l'utilizzo del marchio, la possibilità di accrescere il vantaggio competitivo partecipando a Joint Ventures, la possibilità di cooperare con altre imprese per sviluppare nuovi prodotti o nuovi sistemi di produzione.

Molte imprese, nel condurre le indagini finalizzate ad ottenere le informazioni delle quali abbiamo detto sopra, giungono all'identificazione del "rischi emergenti" in vista dello sviluppo di appropriate strategie di risposta. L'Alta Direzione dell'impresa è consapevole del fatto che non è possibile prevedere tutti i rischi e, al tempo stesso, riconosce la possibilità che in futuro possano verificarsi rischi imprevedibili, ossia quei rischi che Taleb ha denominato "Black Swans" (Cigni neri) (Taleb, 2007). I Black Swans sono eventi che hanno una bassa probabilità di accadimento ma al loro verificarsi hanno un impatto catastrofico.

Un'altra loro caratteristica è l'impossibilità di poterli prevedere. Molto opportunamente in un articolo della Harvard Business Review viene sostenuto che "invece di cercare di prevedere gli eventi con bassa probabilità ed altissimo impatto, noi dovremmo ridurre la nostra vulnerabilità ad essi" (Taleb, Goldstein, Spitznagel, 2009).

Tramite gli sforzi proattivi di identificazione dei "rischi emergenti", l'impresa diverrà "resiliente" e meglio posizionata a fronteggiare il verificarsi di un evento avverso impreveduto (American Society for Healthcare, 2014).

2.3.2 – La classificazione dei Rischi e delle Opportunità

I rischi e le opportunità dopo essere stati individuati vanno raggruppati in classi omogenee. I criteri in base ai quali effettuare detti raggruppamenti riguardano sia la natura dei rischi e delle opportunità sia le loro modalità di gestione. I raggruppamenti più rilevanti dei rischi riguardano:

- *I Rischi Strategici*: sono legati agli obiettivi a lungo termine perseguiti dall'impresa. Il rapido, continuo e complesso cambiamento dell'ambiente e del mercato rende estremamente difficile la previsione del futuro e, di conseguenza, l'identificazione dei rischi strategici legati al posizionamento competitivo dell'impresa sul mercato, al suo marchio, alla sua reputazione. La gestione delle relazioni con le altre imprese, dei conflitti di interesse, del marketing e delle vendite, delle comunicazioni con il mercato, delle fusioni, delle acquisizioni, dei disinvestimenti, delle

joint-venture, delle affiliazioni e degli accordi con altre imprese, dell'amministrazione dei contratti, della pubblicità e delle altre aree di attività rilevanti in rapporto al suo posizionamento competitivo sul mercato sono considerate fonti potenziali di rischi strategici dell'impresa.

- *I Rischi finanziari*. Rientrano tra questi rischi quelli che incidono sulla solidità e l'equilibrio finanziario dell'impresa, sulla sua capacità di accesso ai finanziamenti a titolo di capitale o di credito, i rischi legati alle fluttuazioni dei tassi di interesse e dei cambi, i rischi sui crediti, i rischi sugli investimenti finanziari.

- *I Rischi Economici*. Rientrano in questi rischi i rischi dei ricavi di vendita (prezzi e volumi), i rischi dei costi di acquisto dei macchinari, degli impianti, dei componenti dei sistemi informatici, i rischi dei costi d'acquisto delle materie prime, dei materiali e dei servizi (prezzi e volumi), i rischi dei costi di ricerca & sviluppo, i rischi dei costi del personale, i rischi di risultato economico (Margine operativo lordo, Margine operativo netto, Risultato operativo, Risultato ante imposte, Risultato Netto).

- *I Rischi Operativi*. Rientrano in questa categoria i rischi riguardanti l'inadeguato o inefficiente svolgimento dei processi interni, l'inadeguato utilizzo del personale, o dei sistemi che supportano la realizzazione delle operazioni della gestione. I rischi di comportamenti fraudolenti dei dipendenti. Rientrano altresì in questi rischi anche gli eventi esterni avversi che incidono sugli svolgimenti della gestione, i rischi legati all'utilizzo di programmi e di procedure inadeguate, le carenze nella catena di comando, l'assente o inadeguato utilizzo delle best practices.

- *I Rischi delle Risorse Umane*. Rientrano in questa categoria i rischi legati alla selezione del personale, alla sua ritenzione, al suo turnover, alla sua formazione, all'assenteismo, ai sistemi di retribuzione, ai sistemi di motivazione, al sistema premiante, alla programmazione del lavoro, alla produttività ed al suo collegamento alla retribuzione, i rischi sanitari e di sicurezza sul posto di lavoro.

- *I Rischi legali e di regolamentazione*. Rientrano in questa categoria i rischi legati all'inadeguato rispetto della legislazione e della regolamentazione vigenti. Tali rischi, ossia i Rischi di Compliance, in generale si traducono in frodi e abusi, perdita di accreditamenti, responsabilità di prodotto, responsabilità amministrativa, con conseguenti costi di sanzioni, risarcimenti, condanne penali e, nei casi estremi, i notevoli danni conseguenti all'interruzione dell'attività produttiva.

- *I Rischi Tecnologici*. Rientrano in questa categoria i rischi riguardanti il Know-How, le macchine, gli impianti, l'hardware, il software, gli strumenti e gli utensili, ma possono includere anche le tecniche, i sistemi ed i metodi dell'organizzazione.

- *I Rischi puri*. Rientrano in questa categoria i rischi riguardanti le attività dell'impresa, che al loro verificarsi possono produrre solo danni. Questi rischi sono legati a fenomeni naturali, quali i terremoti, le tempeste, le eruzioni vulcaniche, le alluvioni, agli incendi, ai furti, agli eventi che producono danni alle persone (malattie, infortuni, morte), o all'interruzione di attività, alle responsabilità (responsabilità prodotti, civile verso terzi, amministrativa, per danni all'ambiente).

2.3.3 – L'Analisi dei Rischi

I rischi, una volta individuati, vanno assoggettati ad un'attenta analisi, finalizzata a fornire le informazioni necessarie per decidere quali rischi vanno assoggettati a trattamento ed il tipo di trattamento più idoneo.

L'analisi dei rischi è basata sui loro fattori generatori, ossia i loro drivers, individuati in sede di identificazione dei rischi. I fattori possono essere sia interni che esterni all'impresa. In altro aspetto detti fattori possono contribuire ad aumentare la probabilità e le conseguenze dei rischi od a diminuirle. Ogni rischio ed ogni opportunità ha i suoi drivers determinanti. Rientrano tra i drivers interni, tra gli altri, la disponibilità o la carenza di risorse, lo scarso impegno del personale nell'assolvimento dei compiti ai quali è preposto, la cultura organizzativa.

In realtà la cultura può generare drivers aventi impatti sia positivi che negativi sui rischi e sulle opportunità. Rientrano tra i drivers esterni, tra gli altri, l'emanazione di nuove leggi, il cambiamento della regolamentazione, le innovazioni tecnologiche, l'aumento della concorrenza sul mercato, le catastrofi naturali, il terrorismo, le fluttuazioni nella disponibilità di personale qualificato. In date situazioni se l'impresa dispone delle capacità e delle abilità per gestire i drivers esterni può essere in grado di tradurre i rischi in opportunità (Selleri, 2015).

Una volta che i rischi siano stati individuati ed ordinati nella "Lista dei Rischi" è necessario assoggettarli ad attenta analisi. Essa si dimostra importante in primo luogo perché permette di eliminare le ridondanze esistenti e di raggruppare i rischi simili. Questi raggruppamenti permettono di rendere più snella la Lista dei Rischi e quindi più agevole la gestione dei rischi in essa presenti.

L'analisi dei rischi compresi nella Lista risulta altresì utile ai fini dell'identificazione delle opportunità di riduzioni di costi realizzabili e per rendere più agevole l'implementazione delle strategie di mitigazione dei rischi. Questi due tipi di azioni permettono di conseguire due risultati molto importanti, che possono essere utilizzati per motivare i dipendenti ed informarli sui benefici che i programmi ERM possono produrre.

L'analisi dei rischi mira infine ad identificare i rischi che sono già oggetto di strategie di mitigazione.

Per questi rischi, una volta accertata la validità della strategia implementata per la loro mitigazione, non si ravvisa l'utilità di ulteriori azioni. Differente trattamento, ad evidenza, dovrà essere riservato ai rischi per i quali le strategie di mitigazione in atto risultano inadeguate e per i rischi non assoggettati ad alcuna strategia di mitigazione.

Il processo di Risk management dovrà identificare le correlazioni sia positive che negative tra i rischi, riconoscere gli effetti sinergici di alcuni rischi rispetto ad altri, contenere gli impieghi di risorse a ciò necessari per quanto possibile.

Lo scopo fondamentale dell'analisi dei rischi è quello di valutare la loro "probabilità di accadimento" e l'entità delle conseguenze che potranno produrre al loro verificarsi, ossia la loro "portata". Per la valutazione della probabilità di accadimento dei rischi si possono utilizzare sia tecniche qualitative che tecniche quantitative. Sulla scelta delle une o delle altre tecniche hanno notevole peso la quantità ed il tipo di informazioni disponibili (Selleri, 2006).

L'Analisi Qualitativa utilizza la descrizione del rischio per definire la probabilità che l'evento considerato possa accadere e l'ampiezza delle conseguenze potenziali attese a seguito del suo verificarsi, ossia la sua portata. Per la definizione delle valutazioni si utilizzano "scale" opportunamente scelte. Quella più semplice prevede solo tre valori: alto, medio, basso.

L'Analisi Quantitativa mira a misurare sia la probabilità che le conseguenze prodotte dal verificarsi del rischio, ossia la sua portata. I metodi utilizzabili a tale scopo sono numerosi. Tra questi ricordiamo: l'analisi statistica delle serie storiche, le simulazioni tramite modelli statistici, l'analisi delle probabilità.

L'Analisi quantitativa dei rischi porta alla definizione delle "Categorie di rischio", che risultano rilevanti ai fini della decisione del tipo di trattamento al quale sottoporli. Le categorie base, definite in funzione dei livelli organizzativi preposti alla decisione del loro trattamento, sono:

- Rischi altissimi ed alti: responsabilità dell'Alta Direzione; gestione tramite piani d'azione mirati; responsabilità del management ben definite;

- Rischi medi: gestione tramite monitoraggio specifico o procedure di risposta mirate; responsabilità del management ben definite;

- Rischi bassi: gestione tramite procedure di routine e impiego di risorse specifiche (American Society for Healthcare, 2014).

Sulla base della combinazione delle valutazioni delle probabilità e delle conseguenze attese dal verificarsi dei rischi, ossia della loro portata, è possibile costruire la "Mappa dei Rischi" della quale diamo un rappresentazione sintetica nella figura n. 1.

Nella matrice considerata le differenti categorie di rischi riportati nelle caselle sono contraddistinte da un valore scelto in una scala a tre livelli, utilizzati per

dare evidenza alla gravità dei rischi della situazione considerata. Quando, come nel nostro caso, per rendere immediata la percezione della gravità dei rischi, si utilizzano differenti colori, si utilizza l'espressione "Heat Risks Map".

<i>Probabilità</i>	<i>Conseguenze</i>			
		Alte	Medie	Basse
Probabile		Alti	Alti	Medi
Possibile		Alti	Medi	Bassi
Improbabile		Medi	Bassi	Bassi

Tavola n. 1 – Heat Risks Map

Ad evidenza, a ciascun livello di rischio corrisponde un differente tipo di trattamento. In particolare, per le differenti categorie si prospettano i seguenti trattamenti:

- Alti: azione immediata;
- Medi: azione di alto livello;
- Bassi: azione ordinaria.

2.3.4 – L'analisi delle opportunità

Come per i rischi a valenza negativa anche per i rischi a valenza positiva, ossia per le opportunità, va effettuata l'analisi per accertare la loro rilevanza in rapporto alle opzioni strategiche offerte all'impresa e, in stretta connessione, il loro contributo potenziale all'aumento del suo vantaggio competitivo e della sua creazione di valore. Una delle scale di più largo impiego differenzia le opportunità in base al "Criterio dei vantaggi attesi" nel modo esposto di seguito.

<i>Livelli</i>	<i>Vantaggi Attesi</i>
Insignificante	Modesto miglioramento del vantaggio competitivo e della creazione di valore
Minore	Limitato aumento del vantaggio competitivo e della creazione di valore
Moderato	Aumento consistente del vantaggio competitivo e della creazione di valore
Alto	Aumento rilevante del vantaggio competitivo e della creazione di valore

Tavola n.2 – Criterio dei vantaggi attesi

Come per i rischi a valenza negativa, anche per le opportunità vanno definite le responsabilità. Così, in rapporto ai differenti livelli delle opportunità si possono articolare i livelli delle responsabilità secondo i criteri prospettati di seguito:

- Opportunità altissime: responsabilità dell'Alta Direzione nell'elaborare i piani dettagliati per catturarle e tradurle in risultati;

- Opportunità alte: responsabilità del management di alto livello e definizione delle responsabilità degli organi preposti alla implementazione dei piani finalizzati a catturarle ed a tradurle in risultati;

- Opportunità medie: responsabilità del management del livello medio, preposto alla gestione dei processi tramite i quali tradurre le opportunità in risultati, procedere al loro monitoraggio specifico ed all'utilizzo delle procedure di risposta mirate in caso di scostamenti rispetto ai risultati del piano implementato;

- Opportunità basse: responsabilità dei soggetti preposti alla gestione dei processi produttivi tramite procedure di routine.

2.3.5 – La valutazione dei rischi

Lo scopo delle valutazioni dei rischi è quello di ottenere le informazioni base necessarie per decidere: a) quali rischi richiedono il trattamento; b) i tipi di trattamento più idonei per le differenti categorie di rischi; c) il livello globale massimo di rischi che l'impresa valuta conveniente assumersi compatibilmente con il costo delle risorse destinate al controllo ed al trattamento dei "rischi residui".

La valutazione dei rischi va effettuata tenendo conto degli obiettivi perseguiti dall'impresa e delle opportunità che le si prospettano.

Nella prima fase della valutazione si deve procedere all'attento esame della "lista dei rischi" nell'ottica di eliminare la ridondanza, ossia i rischi simili o gli stessi rischi considerati più volte, segnalati da più persone o da più dipartimenti. Questi rischi, secondo i casi, vanno eliminati o combinati, sì da rendere più snello il processo di Risk Management. La fase successiva prevede l'identificazione delle correlazioni, sia positive che negative, tra i rischi individuati ed inclusi nella "lista dei rischi". Proseguendo, si ricercheranno gli effetti sinergici tra i rischi individuati, ossia la variazione del loro impatto complessivo, positivo o negativo secondo i casi, originata dal loro accadimento congiunto. Rientra nella fase di valutazione anche l'analisi delle interdipendenze tra le differenti categorie di rischi ed in particolare di quelle tra i rischi delle differenti aree di attività e la strategia dell'impresa. La considerazione congiunta delle relazioni ora esaminate permette di cogliere la "dimensione olistica" dell'ERM. In esso, infatti, i rischi individuati hanno rilevanza, non solo per la loro probabi-

lità di verificarsi e per l'impatto che potranno produrre in sé considerati, ma anche, e soprattutto, in quanto componenti del sistema dei rischi d'impresa.

La valutazione dei rischi porta alla determinazione del loro "punteggio", ottenuto moltiplicando la loro probabilità di accadimento per la loro portata, entrambi misurati utilizzando scale opportunamente scelte. Una tra le scale più usate è la Scala Linkert, che prevede cinque valori compresi tra l'1 ed il 5. Dei quali il valore 1 contraddistingue i rischi col più basso livello di probabilità di accadimento e con la più bassa portata. Ne consegue che, utilizzando la scala a cinque valori, sia per valutare la probabilità di accadimento che la portata, il punteggio massimo che un rischio può raggiungere è di 25.

Sulla base del punteggio è possibile ordinare i rischi in base alla loro priorità di fronteggiamento, tenendo conto del loro impatto potenziale sulla strategia perseguita e sul raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. La valutazione dei rischi ed il punteggio loro attribuito forniscono informazioni molto importanti per le decisioni che vanno prese nell'allocazione efficace ed efficiente delle risorse destinate al fronteggiamento dei rischi. Determinare quali rischi richiedono attenzione e come tramite la loro gestione si possa creare valore sono aspetti importanti di questa fase del processo dell'ERM.

L'identificazione, l'analisi e la valutazione dei rischi permettono di valutare il potenziale per la creazione di valore. La fase successiva del processo dell'ERM riguarda la decisione delle azioni finalizzate a sviluppare e ad implementare strategie di risposta efficaci ed efficienti, tramite le quali trarre il massimo vantaggio dal potenziale valutato in precedenza in termini di creazione di valore effettiva. Queste ultime riguardano sia il controllo dei rischi che il loro finanziamento. Rientrano nelle prime:

- Evitare il rischio;
- la Prevenzione dei rischi;
- la Riduzione dei rischi;
- la Separazione dei rischi;
- il Trasferimento non assicurativo dei rischi.

Rientrano tra le seconde:

- la Gestione in proprio dei rischi;
- il Trasferimento assicurativo dei rischi;
- il Trasferimento non assicurativo dei rischi;
- la Pianificazione di Reazione.

L'assunzione in proprio può essere decisa per ragioni di convenienza economica, nel caso in cui il costo del trasferimento risulti particolarmente alto, ovvero perché il rischio non è assicurabile. Ovviamente, l'assunzione in proprio dei rischi, da un lato permette di non sostenere il costo dell'assicurazione e di disporre delle risorse finanziarie non destinate al paga-

mento del premio assicurativo, dall'altro lato responsabilizza l'impresa a disporre delle risorse necessarie per fronteggiare i costi dei sinistri al momento del verificarsi del rischio.

Il trasferimento assicurativo dei rischi avviene tramite l'acquisto dei prodotti assicurativi offerti dalle imprese di assicurazione per la copertura dei differenti rischi assicurabili. Negli anni più recenti queste ultime, in aggiunta ai prodotti assicurativi tradizionali, hanno offerto anche nuovi prodotti denominati ART (Alternative Risk Transfer) nei quali rientrano, tra gli altri, i prodotti "Finite Risks" e "Multilines-Multiyears" (American Society for Healthcare, 2014). In anni recenti le grandi imprese per la copertura dei rischi catastrofali hanno fatto ricorso alla negoziazione dei derivati assicurativi, quali i "Cat Futures" e le "Cat Options". Il trasferimento assicurativo dei rischi può essere effettuato sia tramite il ricorso diretto al mercato che, per via indiretta, ossia tramite la costituzione di una "Captive".

Il trasferimento non assicurativo del rischio può avvenire in più modi. In primo luogo nella forma contrattuale. Tramite la definizione delle condizioni dei contratti di differente tipo è possibile trasferire alla controparte alcuni rischi. Così, nel caso delle negoziazioni di importazione a prezzi Cif (Cost, Insurance, Freight) tutti i rischi delle operazioni sono trasferiti all'esportatore.

Altre forme non assicurative di copertura dei rischi sono i "Derivati" (Futures, Options, Swaps) per i rischi finanziari, e le operazioni di "Contingent Capital".

La "Pianificazione di Reazione" riguarda i rischi a valenza catastrofale, ossia i rischi che al loro verificarsi possono produrre danni ingenti, l'entità dei quali è difficile stimare in anticipo. Di essi si conosce la possibilità di accadimento ma non è prevedibile il tempo in cui potranno accadere. Poiché questi rischi al loro verificarsi causano l'interruzione dell'attività produttiva dell'impresa il loro fronteggiamento può avvenire solo tramite la predisposizione dei "Piani di Continuità" (Business Continuity Plans). Nel caso in cui questi rischi producano la distruzione di parte della struttura o dei sistemi portanti dell'impresa, ad esempio del sistema informatico, il fronteggiamento del rischio può avvenire solo se l'impresa prudenzialmente avrà elaborato in anticipo il "Disaster Recovery Plan".

Poiché le risorse dell'impresa non sono illimitate solo una parte dei rischi individuati potranno essere assoggettati a trattamento. Ne consegue che l'Alta Direzione dell'impresa, sulla base dei rischi individuati ed ordinati secondo la loro priorità, dovrà effettuare un'operazione di arbitraggio tra l'estensione che vuole dare al trattamento dei rischi, dal quale dipende il suo "Livello di Vulnerabilità", ed il volume di risorse destinabili a tale scopo. Il risultato di questo arbitraggio è il "Risk Appetite".

Alla definizione del "Risk Appetite" si giunge tramite un processo alquanto articolato che muove dall' "Inventario dei rischi", costituito dai rischi individuati ordinati secondo il loro punteggio di priorità, continua con la decisione dei controlli attivabili per ridurre la probabilità e la portata dei rischi contenuti nello stesso, tenendo conto dei quali si giunge alla determinazione dei "rischi residui", ossia dei rischi che richiedono il trattamento, e si conclude con la decisione dei trattamenti ai quali assoggettare i "rischi residui".

In particolare, il processo prevede che, tramite l'utilizzo delle tecniche di controllo elencate in precedenza, sia possibile ridurre i rischi in precedenza individuati e valutati, inclusi nell' "Inventario dei rischi". A seguito di detta riduzione l'impresa potrà definire i "Rischi residui" per i quali i suoi organi a ciò preposti dovranno decidere il tipo di trattamento, vale a dire il trasferimento assicurativo, l'assunzione in proprio o il trasferimento non assicurativo. Poiché tutti questi tipi di trattamento comportano il sostenimento di costi, l'impresa, non disponendo di risorse in quantità illimitata, dovrà decidere sino a quale livello di priorità dei "Rischi residui" potrà estendere il trattamento compatibilmente con la quantità di risorse destinabili a tale scopo. Il livello così definito è il "Risk Appetite". Da quanto detto consegue che l'impresa nel decidere il suo "Risk Appetite" accetta di sostenere il costo originato dalle risorse destinate al trattamento dei rischi perché, a fronte dello stesso, prevede di conseguire dei benefici in termini di diminuzione di costi o di perdite al verificarsi di rischi a valenza negativa, o di miglioramento del suo risultato economico, al verificarsi di rischi a valenza positiva.

Da quanto abbiamo esposto emerge chiaro che l'Alta Direzione nel decidere il "Risk Appetite" dell'impresa definisce contestualmente il "Livello di Vulnerabilità" che è disposta ad accettare, atteso che una parte dei "rischi residui" non risulta coperta e dovrà essere fronteggiata direttamente dalla stessa. In parallelo, l'Alta Direzione dell'impresa, tenuto conto dell'incertezza connessa alle valutazioni che hanno permesso di stimare il "Risk Appetite", definirà la "Risk Tollerance", ossia il range – percentuali in più o in meno – entro il quale esso potrà variare senza che possa essere messa in discussione la sua validità.

2.3.6 – La Revisione la Valutazione ed il Monitoraggio dei Rischi

L'ultima fase del processo di Risk Management è costituita dalla revisione continua, dalla valutazione e dal monitoraggio. Rientra in questa fase anche la ricognizione del valore che è creato tramite il processo.

La revisione è effettuata per differenti scopi. In primo luogo essa è rivolta ad accertare che il pro-

gramma dell'ERM risulti adeguato alle esigenze di fronteggiamento dei rischi dell'impresa.

In secondo luogo essa è chiamata ad accertare che vi sia un responsabile professionalmente qualificato del programma. In terzo luogo essa è chiamata ad accertare che le strategie correnti siano state valutate alla luce dei rischi emergenti o dei rischi imprevedibili. In quarto luogo essa è chiamata ad accertare che i rischi significativi per l'impresa siano stati identificati ed opportunamente trattati.

In altro aspetto la revisione deve accertare se si sono verificati rischi con impatto notevole che hanno trovato impreparata l'impresa. Ed ancora, la revisione deve accertare se tutti i dipendenti conoscono il loro ruolo e partecipano attivamente al programma ERM. La revisione è chiamata ancora ad accertare se tutte le strategie e le soluzioni adottate per la gestione dei rischi prevedono criteri validi per valutare il loro successo o il loro fallimento.

La revisione deve accertare altresì se tutte le strategie implementate hanno un responsabile. Spetta sempre alla revisione accertare se tutte le strategie siano state riviste periodicamente per accertare se siano ancora appropriate in rapporto ai rischi da gestire o vadano aggiornate. E' compito della revisione ancora accertare se il programma ERM è legato alla pianificazione strategica. Rientra altresì nelle funzioni della revisione accertare se tutte le strategie e le soluzioni adottate siano state rivedute in funzione delle opportunità di creare valore.

Spetta alla revisione ancora accertare se il Consiglio di Amministrazione e l'Alta Direzione abbiano valutato con sistematicità lo status del programma ERM. Spetta ancora alla revisione accertare se il Risk Appetite e la Risk Tollerance siano stati definiti e coerentemente perseguiti. Infine, spetta alla revisione accertare se gli Indicatori chiave di performance e gli Indicatori chiave di Rischio siano stati definiti e rivisti per monitorare il programma ERM. Spetta invece al monitoraggio accertare se il programma ERM abbia permesso all'impresa di migliorare la sua quota di mercato, di rafforzare il morale dei dipendenti, di migliorare la reputazione dell'impresa, di realizzare altri valori. Spetta altresì al monitoraggio verificare se i controlli siano stati valutati e modificati, se necessario, alla luce dei cambiamenti organizzativi (fusioni, acquisizioni o disinvestimenti) o dei cambiamenti dell'ambiente esterno (concorrenza, pandemie, terrorismo).

3 – Conclusioni

Paradossalmente l'unica costante dell'ambiente nel quale viviamo è il cambiamento. Esso, non solo avviene in via continuativa, ma, sotto la sollecitazione di più forze di differente natura ed a valenza pluriorientata, in continua interazione tra loro, tende a

crescere e ad aumentare di intensità e di complessità nel tempo.

In questo contesto l'impresa è chiamata a definire la sua "Vision" dell'ambiente futuro e, coerentemente ad essa, a decidere la sua "Mission" che successivamente porterà alla definizione degli obiettivi della gestione futura ed alla decisione della strategia tramite la quale raggiungerli. Un contesto, ad evidenza, caratterizzato da livelli di incertezza via via crescenti, con i quali essa sarà chiamata a confrontarsi ed a dimostrare di disporre delle capacità, delle abilità, delle competenze e delle risorse per saperla gestire validamente, atteso che solo in questo modo potrà difendere e, ove possibile, accrescere il suo posizionamento competitivo sul mercato, dal quale dipende la sua capacità di produrre soddisfacenti correnti di valore nel tempo.

In questo quadro emerge l'importanza del ricorso dell'impresa all'Enterprise Risk Management (ERM), ossia di un sistema idoneo a permetterle di confrontarsi validamente con l'incertezza del suo contesto esterno – ambiente e mercato - nell'ottica di individuare i rischi e le opportunità nei quali essa si esprime, di procedere alla loro analisi ed alla loro valutazione nell'ottica di decidere i tipi di trattamento tramite i quali fronteggiare i primi e le azioni con le quali tradurre le seconde in risultati economici.

E' in questo quadro che si colloca la stesura di questo scritto nel quale ci siamo proposti di delineare

la struttura ed il processo dell'ERM nell'ottica di evidenziare la sua rilevante valenza di sistema idoneo a permettere all'impresa di confrontarsi permanentemente e costruttivamente con l'incertezza dell'ambiente e del mercato nell'ottica di accrescere il suo posizionamento competitivo e di creare correnti di valore nel tempo, valutabili soddisfacenti in rapporto alle aspettative dei suoi stakeholder interni ed esterni.

Referenze

COSO, (2004), *Enterprise Risk Management, Executive Survey*, AICPA, Jersey City.

Selleri L., (2006), *L'Impresa e il Rischio - Introduzione all'Enterprise Risk Management*, ISU Cattolica.

Selleri L., (2015), *Viaggio nel Mondo del Rischio*, YoucanPrint, Tricase.

American Society for Healthcare, (2014), *Risk Management, Enterprise Risk Management: A Framework for Success*.

Taleb N. (2007), *The Black Swans: The Impact of Highly Improbable*; London.

Taleb N., Goldstein D.G., Spitznagel Q.W., (2009) *The Six Mistakes Executives Make in Risk Management*; Harvard Business Review.