FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN DIRITTO ECONOMIA E STRATEGIA D'IMPRESA
ANALISI DEI PROCESSI E RISK MANAGEMENT
Anno Accademico 2026/2027 – Massimo De Angelis

Governance dei Rischi e Resilienza Organizzativa

La gestione dei rischi è fondamentale per la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni moderne. Questo percorso esplora come compliance, sostenibilità, resilienza e controllo dei rischi si intrecciano per creare valore sostenibile.



UNITE UNIVERSITA DEGLI STUDI DI TERAMO



Dal Personale all'Organizzativo: La Gestione dei Rischi

Dimensione Personale

La gestione dei rischi inizia dalle scelte quotidiane. Quando acquistiamo una motocicletta, valutiamo quale polizza stipulare: limitarci alla copertura obbligatoria o proteggerci anche dal furto?

Le nostre decisioni dipendono da variabili come la disponibilità di un parcheggio chiuso, la presenza di custodi, il controllo degli accessi. Questi fattori riducono la probabilità di eventi negativi senza eliminarla completamente.

Dimensione Organizzativa

Lo stesso approccio logico si applica alle organizzazioni, ma con maggiore complessità:

- Identificazione dei rischi
- Valutazione della probabilità
- Definizione delle modalità di gestione
- Presidio e monitoraggio continuo

I Rischi Globali: Evoluzione e Tendenze

Il Global Risk Report analizza annualmente l'evoluzione dei rischi a livello internazionale. Un rischio globale è un evento incerto che, se si verifica, può causare un impatto negativo significativo per diverse nazioni.

Economici

Crisi finanziarie, indebitamento, stagnazione prolungata

Ambientali

Cambiamento climatico, perdita di biodiversità, deterioramento habitat

Geopolitici

Conflitti, armi di distruzione di massa, instabilità regionale

Sociali

Malattie infettive, crisi di sostentamento, disuguaglianze

Tecnologici

Cybersecurity, sicurezza informatica, rivoluzione digitale



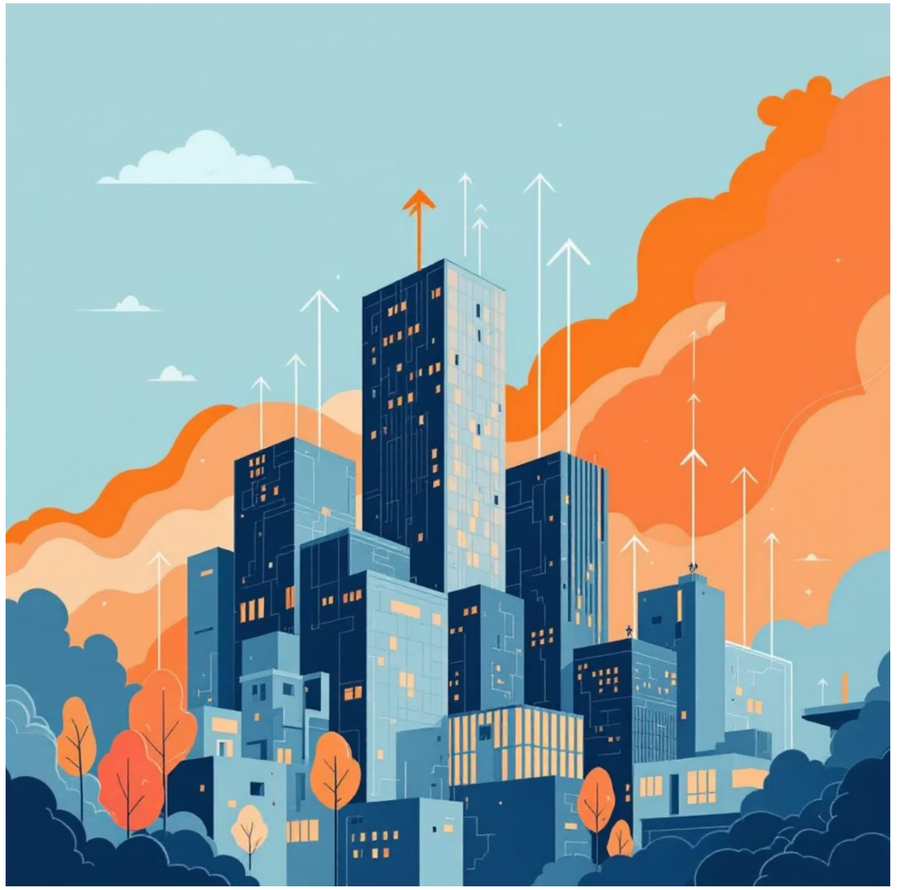
Trasformazione del Panorama dei Rischi (2012-2021)

Analizzando l'ultimo decennio, emerge un fenomeno evidente: fino al 2014 prevalevano i rischi economici, eredità della crisi dei subprime del 2007. Dal 2016 in poi, i rischi ambientali e geopolitici hanno assunto centralità.

1. **2012-2014**
   Predominanza rischi economici e finanziari post-crisi subprime
2. **2015-2016**
   Transizione verso rischi ambientali e geopolitici
3. **2017-2019**
   Crescita importanza rischi tecnologici e cybersecurity
4. **2020-2021**
   Emergenza pandemica: rischi sociali e sanitari al primo posto

Nel 2021, l'emergenza pandemica ha reso i rischi sociali preminenti, seguiti da quelli ambientali legati al fallimento delle azioni di mitigazione climatica. Esistono notevoli interconnessioni tra degrado ambientale, assenza di mezzi di sostentamento e diffusione di malattie infettive.

Resilienza Organizzativa: Lezioni dal Passato



La percezione dei rischi orienta le scelte strategiche. Già dal 2006 i rischi di pandemie erano segnalati, ma le raccomandazioni non hanno evitato le conseguenze del Coronavirus nel 2020.

Le organizzazioni resilienti non si limitano a disporre di modelli quantitativi: sviluppano capacità di rispondere a eventi inaspettati, apprendendo costantemente da errori e near events.

> "Le organizzazioni resilienti operano nella convinzione che possono sempre migliorare apprendendo da eventi che si sono verificati o si potrebbero verificare."

Organizzazioni Resilienti

Aggiornano costantemente il modello dei rischi, incoraggiano il dialogo sugli errori, verificano l'adeguatezza delle contromisure

Organizzazioni Fragili

Assumono che l'assenza di fallimenti significhi assenza di pericoli, occultano le deviazioni potenziali

Visione e Missione: Fondamenti Strategici

Prima di affrontare la gestione dei rischi, è essenziale definire l'identità dell'azienda attraverso visione e missione. L'azienda persegue un interesse primario distinto da quello degli stakeholder: soddisfare bisogni attraverso la produzione economica di beni e servizi, creando valore sostenibile.
Strategia: modalità con le quali un’organizzazione persegue la sua visione e la sua missione

Visione

L'essenza dell'azienda, il suo fine ultimo e lo scopo primario da raggiungere

Missione

Come perseguire lo scopo: cosa fare, perché farlo, come realizzarlo

Strategie

Le modalità concrete per creare valore sostenibile per stakeholder e comunità

La coerenza tra visione e missione è fondamentale. Incoerenze in questi enunciati si traducono in difficoltà nell'individuare percorsi strategici di successo e nella gestione efficace dei rischi.
Strategie devono essere mirate alla creazione di valore per i portatori di interesse delle aziende. Se non abbiamo individuate perché, come e cosa vogliamo fare ne deriva una difficoltà nell’individuare e perseguire percorsi strategici di successo => rischio strategico



Enterprise Risk Management (ERM)

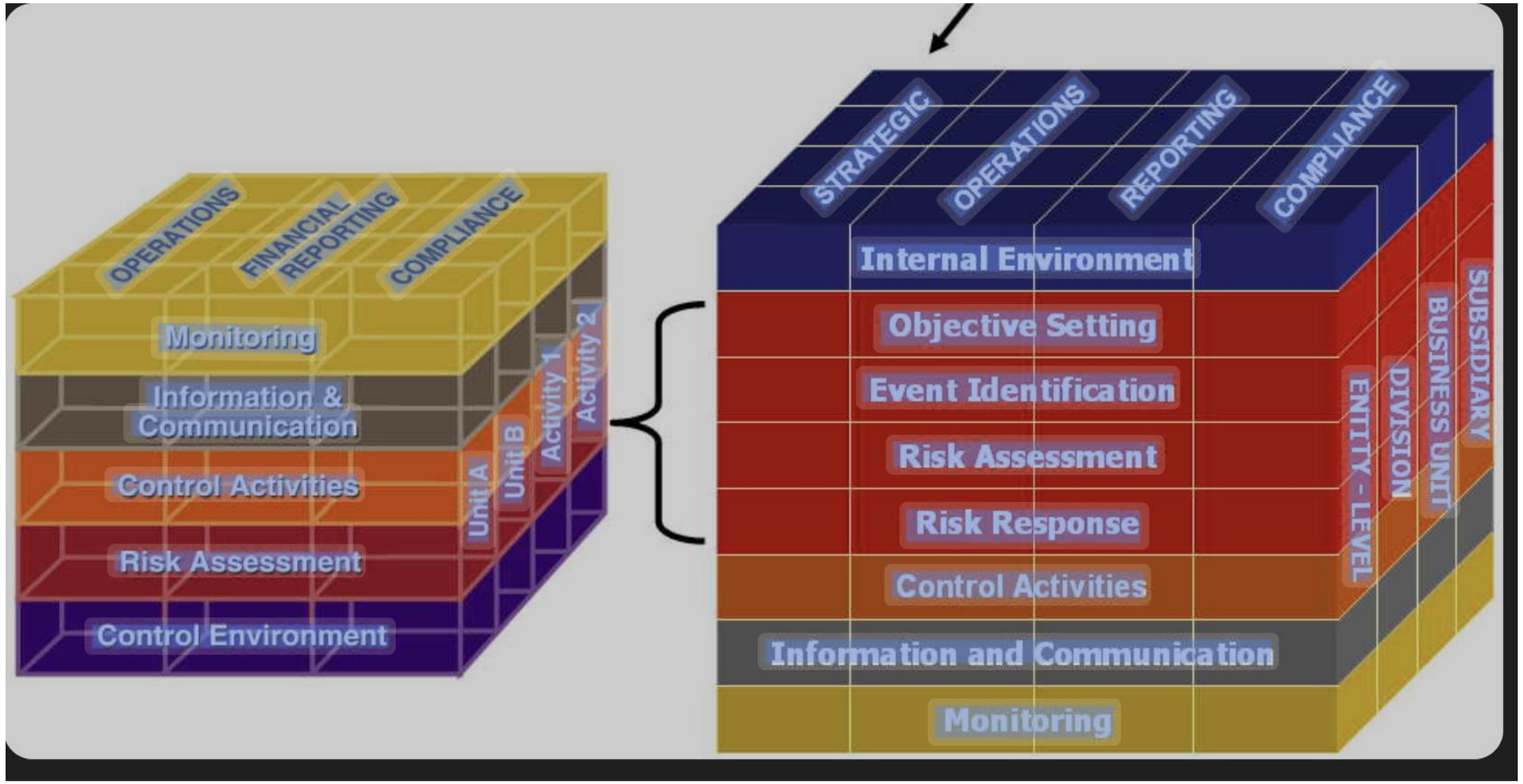
L'ERM è un approccio sistematico e strutturato alla **gestione dei rischi** all'interno di un'organizzazione. Secondo la definizione del **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), l'ERM è:

"Un processo effettuato dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri membri dell'organizzazione, applicato nella definizione delle strategie, progettato per identificare eventi potenziali che possono influenzare l'entità, e gestirne il rischio in modo da fornire una ragionevole certezza nel conseguimento degli obiettivi."

Elementi chiave dell'ERM secondo la letteratura:
•Identificazione dei rischi (interni ed esterni)
•Valutazione e misurazione del rischio
•Definizione di risposte e strategie di mitigazione
•Monitoraggio continuo
•Integrazione con gli obiettivi aziendali e il processo decisionale

Spesso viene contrapposto alla gestione tradizionale dei rischi, perché **è trasversale** e coinvolge tutta l'organizzazione, non solo i singoli reparti.

Framework Internal Control e ERM



IC e ERM non sono alternativi ma complementari; IC è parte dell'ERM, ERM è parte di un sistema di corporate governance
ERM è soprattutto uno strumento strategico gestionale per la definizione della strategia e la declinazione degli obiettivi
IC considera strategia, obiettivi e risposte al rischio come INPUT e si focalizza sulla conseguente strutturazione dei controlli proporzionati
Entrambi sono trasversali all'organizzazione e scalabili; sono ideali come strumenti per CdA e management che non forniscono certezze ma UNA RAGIONEVOLE GARANZIA CIRCA IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Enterprise Risk Management (ERM)

Caratteristiche principali secondo la letteratura

1.Approccio integrato e trasversale
Coinvolge tutti i livelli e i reparti dell'organizzazione. Non è limitato a singole aree funzionali.
2.Orientamento strategico
Il rischio viene considerato fin dalla fase di definizione delle strategie aziendali.
3.Identificazione sistematica dei rischi
Include rischi finanziari, operativi, legali, reputazionali, ambientali, ecc.
4.Valutazione qualitativa e quantitativa
I rischi vengono analizzati in termini di probabilità e impatto.
5.Definizione delle risposte al rischio
Strategie come: accettazione, mitigazione, trasferimento (es. assicurazione), eliminazione.
6.Monitoraggio continuo
I rischi sono dinamici: l'ERM prevede un sistema di controllo e aggiornamento regolare.
7.Integrazione con la governance
Coinvolge il consiglio di amministrazione e l'alta direzione.
8.Miglioramento del processo decisionale
Aumenta la capacità dell'azienda di prendere decisioni informate e sostenibili.

Enterprise Risk Management (ERM): Il Framework Integrato

Il modello ERM del CoSO (2004) integra gestione dei rischi e sistema di controllo interno in otto componenti fondamentali

La definizione delle strategie deve essere accompagnata dalla valutazione dei rischi che possono impattarne il successo.

01

Definizione degli Obiettivi
Strategici, operativi, di reporting e di compliance

02

Identificazione degli Eventi
Rischi e opportunità per ciascuna categoria di obiettivi

03

Valutazione del Rischio
Analisi di impatto e probabilità per prioritizzare i rischi

04

Risposta al Rischio
Evitare, ridurre, condividere o accettare il rischio

Esempio Pratico: Cantiere Stradale

Durante la costruzione di una strada, viene scoperto un sito archeologico. **Le risposte integrate includono:**

- **Evitare:** Progettare variante al tracciato
- **Ridurre:** Sistemi di sicurezza e sorveglianza
- **Trasferire:** Polizze assicurative
- **Accettare:** Rischi residui remoti



Sistema di Controllo Interno: Componenti Essenziali per l’implementazione delle misure di mitigazione

Le risposte al rischio richiedono adeguati controlli per essere efficaci.
ERM si compone di altro quattro componenti aggiuntivi che garantiscono l'implementazione delle strategie di mitigazione (che si aggiungono ai primi 4 incentrati sui rischi)

1

Ambiente Interno

Codice etico, valori, principi fondanti. La "carta costituzionale" dell'azienda-comunità che guida i comportamenti

2

Attività di Controllo

Procedure chiare e ben definite che garantiscono continuità e costanza nell'applicazione delle risposte al rischio

3

Informazione e Comunicazione

Diffusione della cultura del rischio a tutti i livelli, supportata da tecnologie IT adeguate

4

Monitoraggio

Verifica continuativa e periodica dell'efficienza del sistema attraverso indicatori e spie di controllo

Principio Fondamentale: L'etica, integrata nella missione, determina lo stile e le modalità di comunicazione. In contesti complessi e incerti, tutti i soggetti dell'organizzazione devono avere consapevolezza di come i propri comportamenti influenzino l'esposizione ai rischi.

Sistema di controllo interno e ERM

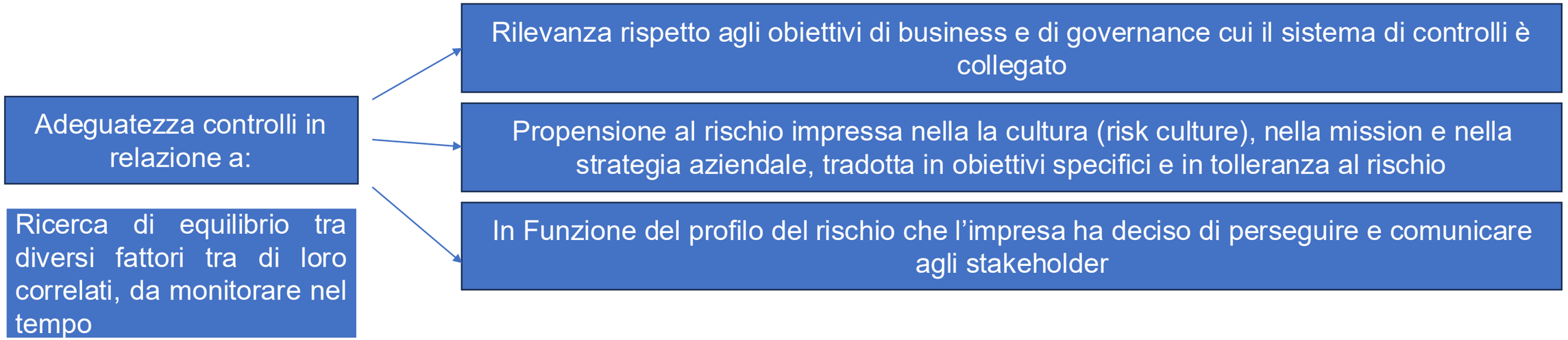
Approccio ai sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi

Primo framework emesso è sul Sistema di controllo interno (incentrato sui 5 elementi: ambiente di controllo, valutazione dei rischi, attività di controllo, informazione e comunicazione, monitoraggio) – anni 90

2004 Rilasciato primo framework sulla gestione dei rischi ERM

Prima maggiore attenzione ai controlli.

Oggi l'adeguatezza ai controlli rappresenta un costo-opportunità e l'investimento di risorse trova riscontro dalla maggiore probabilità di realizzare obiettivi per effetto della mitigazione dei rischi

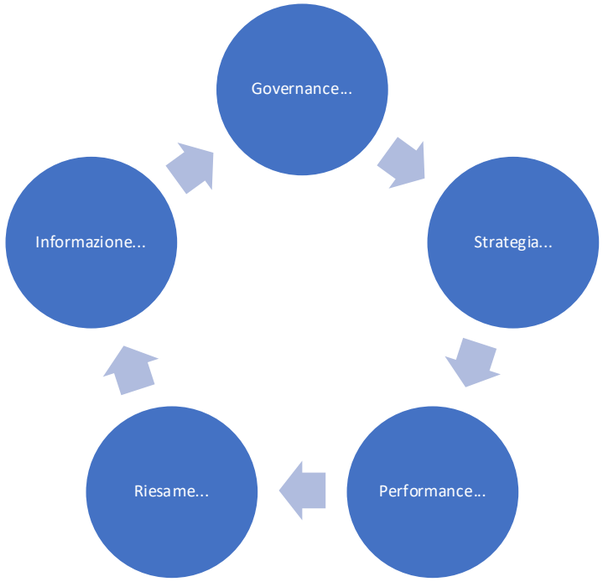


ERM 2017: Integrazione con Strategia e Performance

La revisione 2017 del framework enfatizza l'integrazione del risk management con strategia e performance, per creare valore ponderando la quantità di rischio accettabile nel raggiungimento degli obiettivi.

Governance e Cultura

Oversight del consiglio, risk culture, struttura organizzativa



Strategia e Obiettivi

-Analizzare il contest di business e potenziali effetti che esso ha sul profilo del rischio,
-Definizione del profilo del rischio (risk appetite)
-Valutare impatti di strategie su profilo rischio
-Fissare obiettivi che i diversi livelli organizzativi devono perseguire
Risk appetite, profilo di rischio, obiettivi allineati

Performance

Identificazione, valutazione, prioritizzazione e risposta ai rischi (VISIONE INTEGRATA DEL PORTAFOGLIO RISCHI E DEGLI OBIETTIVI DI BUSINESS

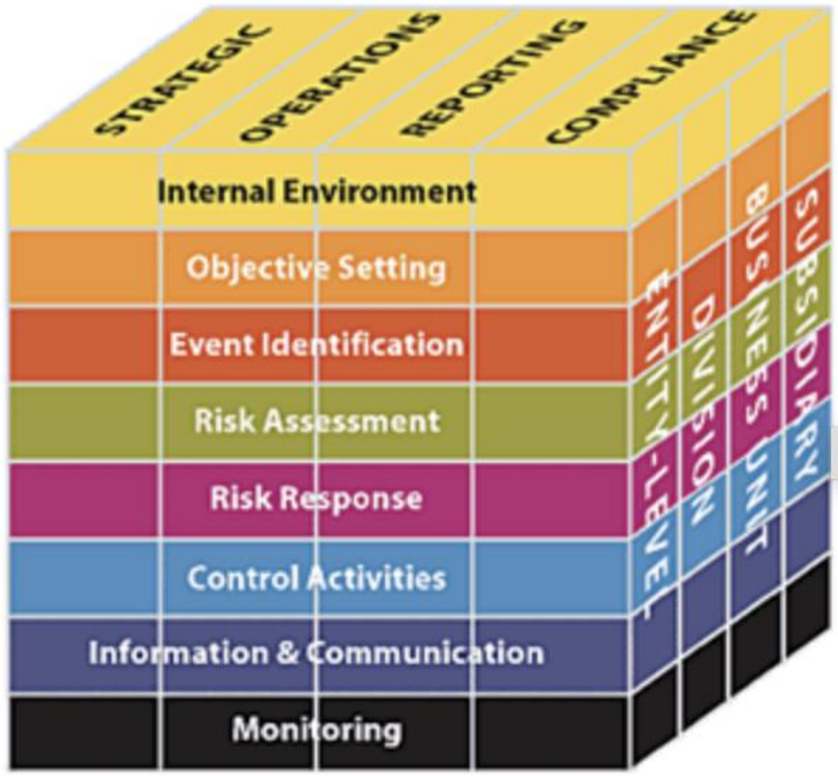
Informazione e Reporting

Big data, analytics, comunicazione integrata

Riesame e Revisione

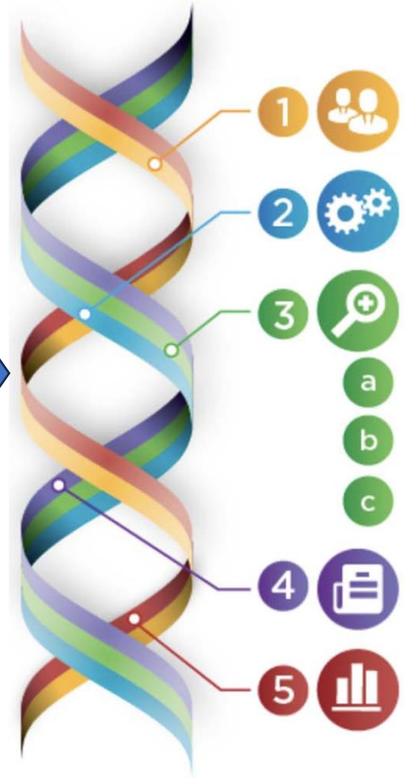
Miglioramento continuo, adattamento ai cambiamenti

Versione 2004



The

Versione 2017



Governance e Cultura ESG. La modalità di governo di un'organizzazione stabilisce in che modo una decisione è presa e come è eseguita (in che modo c'è prevenzione e gestione dei rischi). Applicare l'ERM anche ai temi ESG, significa innestare nei Board e nel Top Management la cultura dei rischi ESG.

Strategia ed Obiettivi collegati alle issues ESG. Tutte le organizzazioni sono influenzate dalla natura e dalla società, ed impattano su di esse. Includere i rischi ESG nella definizione delle Strategie ed Obiettivi significa comprendere il contesto di business e come i rischi ESG possono avere un impatto nel medio e lungo termine

Performance. Ogni impresa, ente, organizzazione deve monitorare il raggiungimento degli obiettivi attraverso la misurazione degli impatti dei rischi ESG

1. Identificare i rischi diretti ed indiretti ESG al fine di comprendere quali possano impattare sui risultati.
2. Valutazione e prioritizzazione. A causa delle limitazioni di risorse, applicando l'ERM ai rischi ESG, si prioritizzano i rischi facendo leva sulla collaborazione tra esperti ERM ed esperti di sostenbilità.
3. Risposta al rischio. Le azioni alle conseguenze dei rischi determina la capacità dell'impresa di preservare ed aumentare il proprio valore. Analisi

Ri-analisi e Revisione. Un efficace ERM necessita di indicatori di alert che diano al Management le informazioni su come intervenire nel modello ERM per valutare i cambi necessari al processo di ERM.

Informazione, comunicazione e reporting dei rischi ESG. Attraverso la collaborazione tra risk owners, esperti del rischio e della sostenibilità, l'organizzazione dovrà individuare i canali ed i contenuti dell'informazione più appropriata da comunicare sia internamente che esternamente per supportare il processo decisionale.

Fonte: Enterprise Risk Management: Applying ERM to environmental, social and governance-related risks.

Concetti Chiave del Risk Management Moderno

Il profilo di rischio di un'organizzazione deriva dalle scelte strategiche e dalle decisioni sulla quantità di rischio da assumere per raggiungere gli obiettivi di performance. Comprendere questi concetti è fondamentale per una governance efficace.

1

Risk Appetite

L'esposizione ai rischi che l'organizzazione è disposta ad accettare, allineata con mission, vision e aspettative degli stakeholder

2

Risk Capacity

Il rischio massimo assorbibile considerando la struttura del capitale e il contesto normativo

3

Target Residual Risk

Il livello di esposizione desiderato dopo l'implementazione delle misure di contenimento

4

Tolerance

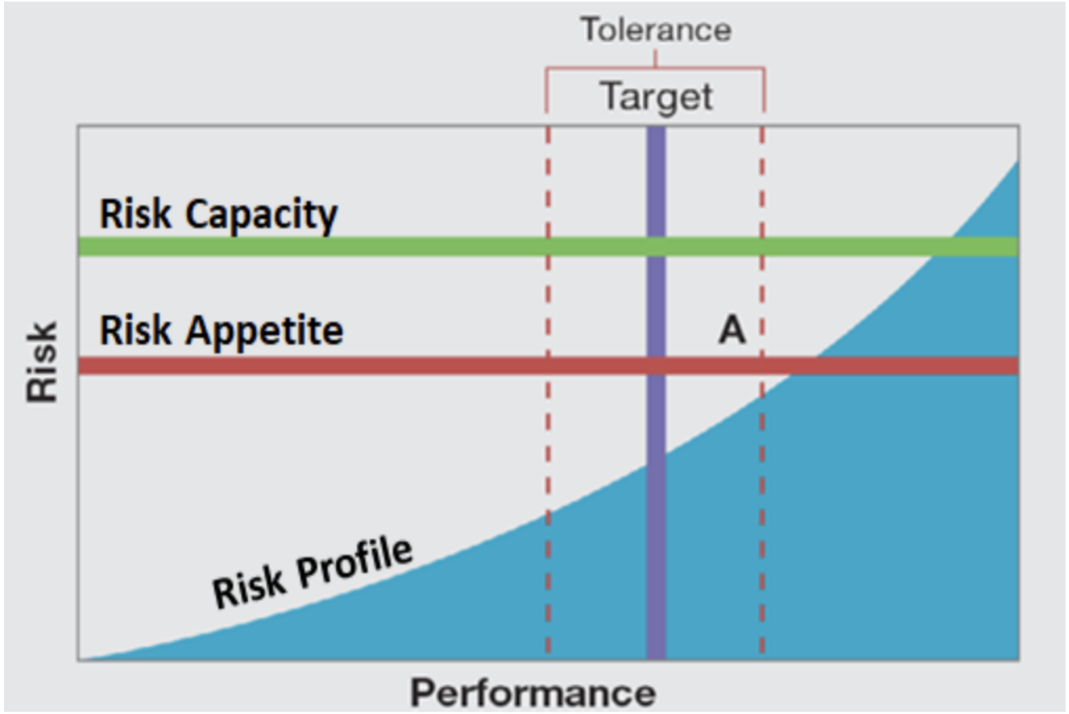
La variabilità accettabile della performance rispetto agli obiettivi, misurata tramite KRI e KPI

> L'adeguatezza dei controlli è un concetto relativo, da ponderare rispetto alla rilevanza degli obiettivi, alla propensione al rischio e al profilo rischio/rendimento che l'organizzazione ha deciso di perseguire.

Nel processo di creazione di valore sostenibile, le imprese devono sviluppare modelli che accrescano la resilienza, identificando l'incertezza e adattandosi prontamente al cambiamento, mantenendo il giusto equilibrio tra controlli, efficienza ed economicità.

Dal Profilo di Rischio (*Risk profile*) all'Appetito al Rischio (*Risk Appetite*)

La Figura fornisce una rappresentazione sintetica e complessiva del profilo di rischio attuale e desiderato di una organizzazione, derivante dalle scelte strategiche effettuate e delle conseguenti decisioni sulla quantità di rischio che una società è disposta a ritenere per raggiungere determinati obiettivi di performance.

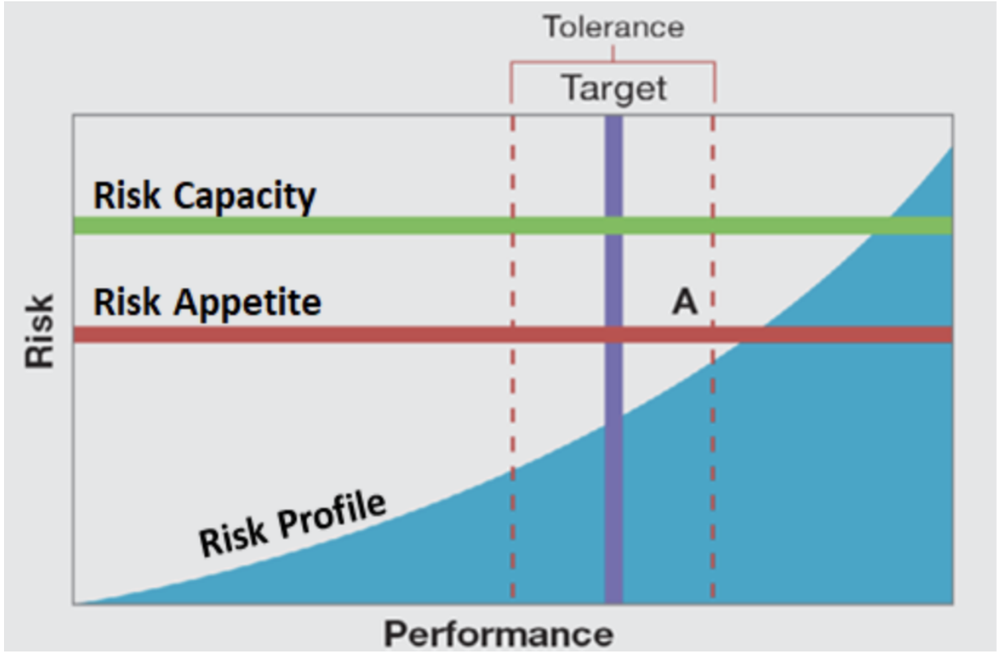


Appetito al rischio: è l'esposizione ai rischi, in termini di tipologia e quantità, che l'organizzazione è disposta ad accettare nel perseguimento dei suoi obiettivi di creazione e preservazione del valore. Il risk appetite rappresenta uno strumento di pianificazione strategica, una guida, nella misura in cui consente di selezionare tra diverse opzioni strategiche e relativi obiettivi, quelle che garantiscano un allineamento con la mission e la vision – che del risk appetite sono l'espressione più elevata – e con il profilo di rischio desiderato. Il risk appetite non è un concetto statico, né può essere espresso in maniera deterministica: deve essere sufficientemente flessibile per consentire all'organizzazione di adeguarsi ai cambiamenti nel contesto interno ed estero.

Capacità di sopportazione del rischio: rappresenta il rischio massimo che una impresa è in grado di assorbire nel perseguimento dei propri obiettivi, tenuto conto della struttura del suo capitale, ovvero del contesto normativo. Essa esprime il limite oltre il quale il risk appetite non può essere fissato senza esporre l'organizzazione al pericolo che il relativo valore sia inficiato. D'altra parte, se il risk appetite è definito ad un livello eccessivamente inferiore rispetto alla capacità di assorbimento dell'impresa, è evidente che si stanno perdendo opportunità di creare maggiore valore tramite una migliore e più coraggiosa performance.

Dal Profilo di Rischio (*Risk profile*) all'Appetito al Rischio (*Risk Appetite*)

La Figura fornisce una rappresentazione sintetica e complessiva del profilo di rischio attuale e desiderato di una organizzazione, derivante dalle scelte strategiche effettuate e delle conseguenti decisioni sulla quantità di rischio che una società è disposta a ritenere per raggiungere determinati obiettivi di performance.



Profilo di rischio: qualsiasi opzione strategica o decisionale su cui il management è chiamato ad esprimersi ha insito il suo profilo di rischio. A livello ERM, il senior management deve valutare ed anticipare gli impatti sul profilo di rischio complessivo dell'impresa derivanti dai piani strategici scelti, adattando lo stesso agli obiettivi che si intendono raggiungere nel percorso di creazione di valore sostenibile.

Rischio residuale obiettivo: si tratta di un concetto polisenso, nella misura in cui fa riferimento sia al livello di performance desiderato, raggiungibile e misurabile, che ad un livello di rischio residuo in linea con i limiti di accettabilità definiti dal management. Il target residual risk rappresenta invece il livello di esposizione – allineato con il profilo di rischio desiderato ed alla risk capacity dell'impresa – che si intende assumere, avendo approntato specifiche misure di contenimento. Il target deve essere.

Tolleranza: è il livello di variabilità accettabile della performance rispetto agli obiettivi determinati. È allo stesso tempo un indicatore (solitamente espresso sotto forma di Key Risk Indicator – KRI – o Key Performance Indicators – KPI) che fornisce informazioni sul fatto che l'organizzazione è nei giusti binari rispetto ai propri programmi, obiettivi o piani strategici o se vi sono segnali di allarme che richiedano azioni correttive. La tolleranza è specifica per ciascun obiettivo e deve essere misurata allo stesso modo in cui è determinata la performance. Ciascuna azione, decisione o performance ha insito un rischio, importante è correrlo consapevolmente disponendo degli strumenti necessari per valutare il superamento delle soglie di accettabilità.