



Dipartimento di Scienze Politiche Cattedra Public Management

L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT E LA SUA
APPLICAZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
E NELLE AZIENDE PRIVATE

RELATORE

Prof. Enrico Giovannini

CANDIDATO

Matteo Mistretta

Matr. 627922

CORRELATORE

Prof. Paolo Garonna

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1: L'enterprise risk management	5
1.1 Il rischio.....	5
1.1.1 Il rischio: definizione.....	7
1.1.2 La natura e l'impatto del rischio.....	9
1.1.3 La classificazione dei rischi.....	10
1.1.4 Il rischio nelle attività di impresa.....	25
1.1.5 Cenni sulla misurazione del rischio.....	28
1.2 L'Enterprise Risk Management.....	32
1.2.1 Gli obiettivi strategici del Risk Management.....	33
1.2.2 Il Risk assessment.....	40
1.2.3 L'importanza della governance.....	59
CAPITOLO 2: La Csr come prevenzione del rischio	62
2.1 La responsabilità sociale delle imprese private.....	73
2.2 La responsabilità sociale delle pubbliche amministrazioni	84
CAPITOLO 3: L'applicazione dell'ERM nelle organizzazioni pubbliche: il caso Istat	90
CAPITOLO 4: L'applicazione dell'ERM nelle imprese private: il caso Eni	114
CONCLUSIONI	136
BIBLIOGRAFIA	139

INTRODUZIONE

“Facciamo un esempio. Immaginate che domani mattina alle ore 9.00 dovete andare a fare un esame all’Università. Ora provate ad elencare quali sono i possibili eventi che potrebbero impedirvi di fare l’esame”. Queste parole, pronunciate dal professor Enrico Giovannini durante una lezione del corso di Public Management, sono il preludio di questo elaborato.

L’argomento della lezione era l’Enterprise Risk Management (ERM), ovvero le “attività coordinate finalizzate alla direzione e al controllo di un’organizzazione con riferimento ai rischi”¹. In altre parole l’ERM fa riferimento alle metodologie, ai comportamenti e alle azioni che le organizzazioni attuano per fronteggiare i possibili eventi rischiosi che potrebbero verificarsi e che potrebbero portare ad uno scostamento tra risultati e obiettivi di performance prefissati.

Se la sveglia che non suona, l’autobus che non passa e il traffico mattutino sono tutti eventi che potrebbero pregiudicare l’obiettivo di andare all’Università per fare l’esame, in un contesto come la realtà organizzativa di un’impresa o di un’amministrazione pubblica il quadro che l’ERM deve considerare comprende un numero potenzialmente infinito di rischi, il numero di variabili che devono essere individuate e monitorate è maggiore, così come le attività che possono o non possono essere intraprese. Si pensi alla quantità di leggi, norme nazionali e internazionali, regolamenti interni che un’impresa o una pubblica amministrazione deve rispettare nello svolgimento delle proprie funzioni. Oppure ai possibili rischi ambientali o a quelli relativi alla salute e alla sicurezza che si possono verificare nella produzione di un bene o di un servizio.

Proprio per questo l’adozione di un sistema di Enterprise Risk Management risulta necessario per aiutare gli organi direttivi dell’organizzazione a identificare gli eventi rischiosi e a modificare i propri comportamenti per diminuire il possibile impatto del rischio sull’organizzazione e sui suoi obiettivi e/o la probabilità di accadimento dell’evento. Questa attenzione al rischio, però, deve essere posta

¹ ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines*

nell'ottica di un miglioramento complessivo dell'efficacia e dell'efficienza della gestione. In altri termini, un sistema di Risk Management deve portare, a fronte dell'investimento iniziale, ad un abbattimento dei costi, ad un miglioramento dell'efficienza nell'allocazione delle risorse e del prodotto/servizio fornito al consumatore/utente. Il Risk Management, cioè; serve all'organizzazione per creare valore.

Se si accetta questa prospettiva, allora un sistema di Enterprise Risk Management dovrebbe essere implementato in qualsiasi organizzazione pubblica o privata. In una realtà così complessa come quella in cui le imprese e le amministrazioni si muovono oggi, un sistema di gestione dei rischi dovrebbe essere considerato come una priorità da parte di tutte le organizzazioni. Un'impresa multinazionale, che opera in diversi Stati del mondo, avrà bisogno di un sistema di Risk Management efficace per adattare le proprie realtà organizzative alle differenti normative vigenti nei Paesi in cui è attiva. Una piccola o media impresa, per competere nel proprio mercato di appartenenza, deve ridurre al minimo la probabilità di non raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Un'amministrazione pubblica per erogare beni o servizi ai cittadini e per utilizzare le risorse pubbliche nella maniera più efficiente ed efficace possibile deve rispettare una miriade di normative. Tutte queste organizzazioni dovrebbero avere un management che consideri il rischio come una priorità. Se questo è vero, allora stiamo parlando di un processo che potrebbe, o meglio, dovrebbe essere implementato in qualsiasi organizzazione. Ma così non è. In particolare, sono ancora rare le pubbliche amministrazioni italiane che adottano una logica ERM.

Questo elaborato cerca di comprendere le motivazioni di questa situazione. Nel primo capitolo verrà prima di tutto analizzato il rischio, un termine che troppo spesso viene definito in maniera poco precisa. Tenteremo, quindi, di dare una definizione del termine rischio, per poi contestualizzarlo all'interno della realtà organizzativa e manageriale. Cercheremo di comprendere da dove possono scaturire i rischi, analizzando le fonti di rischio e come esso sia un elemento connesso all'attività di impresa. Inoltre, forniremo una classificazione dei rischi che un'organizzazione può incontrare nello svolgimento delle proprie funzioni.

Nella seconda parte del primo capitolo illustreremo invece l'Enterprise Risk Management inteso come processo. Analizzeremo gli standard internazionali

esistenti sul tema per esaminare tutti procedimenti che compongono il processo di gestione dei rischi. Vedremo le principali tecniche utilizzate in fase di analisi del contesto e di identificazione dei rischi. Mostreremo quanto è importante valutare gli eventi rischiosi mettendoli in relazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione, per poi analizzare quali sono le possibili azioni per trattare il rischio, ovvero per diminuirne il possibile impatto o la probabilità di accadimento. Comprenderemo l'importanza della comunicazione all'interno del processo e il valore del coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni per la qualità della gestione dei rischi.

Nel secondo capitolo verrà trattata la responsabilità sociale d'impresa (Csr) da una prospettiva legata alla gestione del rischio. Analizzeremo il concetto di *corporate social responsibility* sia dalla prospettiva delle organizzazioni private sia da quella delle amministrazioni pubbliche, mostrando come il concetto subisca variazioni importanti a seconda di quale tipologia di ente lo concretizzi. Vedremo, inoltre, come intraprendere azioni coerenti con la responsabilità sociale d'impresa sia di grande aiuto nella prevenzione dei rischi reputazionali, categoria di eventi rischiosi che possono inficiare in maniera negativa sul raggiungimento degli obiettivi di tutte le organizzazioni.

Il terzo e il quarto capitolo saranno invece dedicati agli studi di caso. Analizzeremo come il Risk Management è stato implementato in due contesti organizzativi differenti, ovvero in un'amministrazione pubblica e in un'azienda privata. Per la prima fattispecie (terzo capitolo) osserveremo l'Istituto nazionale di statistica (Istat), una delle pubbliche amministrazioni in cui il sistema di gestione dei rischi ha raggiunto un alto grado di maturità, mentre nel quarto capitolo valuteremo l'implementazione del sistema di gestione dei rischi nella realtà organizzativa di Eni, una delle società multinazionali più importanti del settore Oil&Gas.

1.1 Il rischio

Per poter approcciare il tema del *Risk Management* il primo passo è fornire una definizione del termine rischio. Il rischio è un elemento che caratterizza qualsiasi tipo di attività umana, dalla più semplice alla più complessa. Attraversare la strada, navigare su internet, comporre un business plan, assumere personale, sono azioni molto diverse tra loro, ma tutte accomunate dalla presenza, più o meno esplicita, di rischi. Ne consegue che tutte le organizzazioni, pubbliche, private, profit e no profit, operano in contesti in cui molti fattori possono dare origine a rischi e incertezze. Prima di procedere è tuttavia necessario soffermarsi sulla differenza tra certezza, incertezza e rischio, tre condizioni che si possono verificare in differenti tipologie di contesti decisionali². Per “contesto di certezza” si intende “un contesto decisionale in cui una decisione viene presa con riferimento a variabili il cui evolversi, anche in termini matematici, è perfettamente noto in anticipo”³. In altre parole il soggetto sceglie di compiere un’azione di cui conosce in maniera deterministica gli effetti e gli impatti. Ad esempio, un chimico che durante un esperimento miscela due sostanze calcolando esattamente le dosi, sa già quale tipo di reazione provocherà la sua azione.

Il contesto di certezza, però, è una situazione molto rara in campo economico e gestionale; quasi mai un’organizzazione, pubblica o privata, può compiere delle azioni che siano completamente avulse da rischi. Il “contesto di incertezza”, invece, “si manifesta quando il soggetto che valuta è posto di fronte a una serie di possibili scenari dei quali, però, non è in grado di conoscere in anticipo la probabilità di accadimento a essi associabile né l’entità dei risultati potenziali”⁴. Il soggetto che valuta le scelte può

² Giorgino, M. (2015). *Risk management*, EGEA, Milano

³ Giorgino (2015), *Risk Management*

⁴ Giorgino (2015), *Risk Management*

certamente affidarsi a stime dei possibili impatti delle scelte, ma non può rimettersi a dati parzialmente o totalmente certi.

I contesti di incertezza si possono manifestare sia durante le scelte prese dai soggetti nella vita quotidiana sia nei processi decisionali aziendali. Tuttavia, la componente sfavorevole del contesto di incertezza può essere mitigata attraverso processi di programmazione e di pianificazione: una persona che deve uscire può decidere se portare con sé un ombrello oppure no guardando le previsioni del tempo, così come un'azienda pubblica o privata, attraverso un documento programmatico, può prendere delle decisioni avendo a disposizione dei dati coerenti con l'azione da intraprendere. Detto in altri termini, l'incertezza riguarda “la mancanza di conoscenza relativamente al fenomeno sotto indagine”⁵.

Differente è il “contesto di rischio”. In questo tipo di situazione il soggetto si trova di fronte a “diversi possibili risultati attesi, ognuno dei quali esclude gli altri. I possibili risultati e i relativi effetti sono misurabili e ad essi possono essere attribuite delle probabilità di accadimento”⁶. A differenza del contesto di incertezza, nel contesto di rischio il soggetto conosce sia gli effetti di una determinata decisione sia la probabilità di accadimento di un evento. Ad esempio, uno studente universitario che deve raggiungere l'università per affrontare un esame in un giorno di sciopero dei mezzi sa che per raggiungere in tempo l'aula dovrà modificare le proprie abitudini per non rischiare di arrivare in ritardo. Il contesto di rischio è quello tipico delle organizzazioni che pianificano e progettano le proprie attività: attraverso queste azioni è infatti possibile ipotizzare i possibili scenari che potrebbero realizzarsi, assegnando una probabilità di accadimento dell'evento.

⁵ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*. I.S.U Università Cattolica, Milano, p. 57

⁶ Giorgino (2015), *Risk Management*

1.1.1 Il rischio: definizione

Una prima definizione del termine considera il rischio come “l’insieme delle probabilità di un evento e delle sue conseguenze”⁷. In altre parole, il rischio è “la combinazione della probabilità di un evento (P) e dell’entità delle sue conseguenze (G)”: $R = P \times G$ ⁸. Questa definizione, ampia e generale, mette in luce due prime caratteristiche del rischio: la prima è che esso opera in un contesto di rischio, nel quale una determinata azione può avere come risultato eventi differenti a cui è associata una probabilità di accadimento. Al concetto di rischio viene associata una natura probabilistica; “un evento può essere classificato come rischioso solo quando non si hanno certezze circa il suo futuro accadimento”⁹. La seconda è che, in termini generali, il rischio non è obbligatoriamente da associare ad un evento negativo e indesiderabile: tra le possibili concretizzazioni degli eventi, infatti, bisogna annoverare anche quelli che porterebbero benefici e vantaggi.

Un’altra possibile definizione del concetto di rischio si riferisce alla “possibilità che una variabile aleatoria si realizzi in modo diverso rispetto al suo valore atteso”¹⁰. Se in termini matematici il valore atteso è “la somma dei prodotti tra modalità di una variabile e le sue frequenze relative”¹¹, il rischio riguarda la probabilità che il risultato subisca degli scostamenti dalla media.

Questi termini generali per definire il rischio sono stati utilizzati anche per delineare gli standard internazionali sulle pratiche di *Risk Management*. L’Organizzazione Mondiale per la Normazione (in inglese *International Organization for Standardization*), la cui abbreviazione è ISO, è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche. La Guida ISO 73:2009 (*Risk management-Vocabulary*) definisce il rischio come “l’effetto dell’incertezza sugli obiettivi”. Scomponendo questa brevissima definizione si possono fare diverse considerazioni sui termini utilizzati:

- Un effetto è una deviazione dal previsto, e può quindi essere sia positivo sia negativo.

⁷ UNI 11230:2007. Gestione del rischio - Vocabolario

⁸ Cicchitelli, G. (2012). *Statistica: principi e metodi*, Pearson, Milano

⁹ Nepi, A. (2001). *Analisi e gestione dei rischi di progetto. Metodologie e tecniche*, Franco Angeli, Milano

¹⁰ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*

¹¹ Cicchitelli (2012). *Statistica: principi e metodi*.

- Gli obiettivi possono essere differenti e si possono dover essere perseguiti a livelli diversi.
- L'incertezza è lo stato, anche parziale, di carenza di informazioni relative alla comprensione o alla conoscenza di un evento, delle sue conseguenze, o della sua probabilità di accadimento.
- Il rischio è spesso espresso in termini di una combinazione delle conseguenze di un evento (compresi i cambiamenti di circostanze) e la probabilità associata di accadimento¹².

Secondo la Guida ISO 73:2009 il rischio va quindi inteso in termini neutri e deve essere visto, a seconda dei casi, come un elemento positivo o negativo. I rischi con conseguenze potenzialmente positive possono quindi essere considerate “opportunità”¹³ a seconda del contesto in cui essi si presentano. Ad esempio, uno stesso evento può comportare rischi negativi per un soggetto e rischi positivi per un altro soggetto. Tuttavia, nelle pratiche di *Risk Management* il rischio è un elemento che, per sua natura, porterebbe ad uno scostamento dagli obiettivi, e che quindi potrebbe compromettere in maniera più o meno incisiva le decisioni di un'azienda o di un'organizzazione, pubblica o privata.

Lo scopo del *Risk Management*, dunque, è quello di identificare, stimare, valutare e trattare il rischio con l'obiettivo di diminuire la probabilità di accadimento dell'evento dannoso e/o di ridurre l'impatto per poter perseguire i propri obiettivi. A tal proposito la stessa Guida ISO 73:2009 precisa che “il termine rischio è generalmente usato solo quando c'è almeno la possibilità di conseguenze negative”¹⁴. Di conseguenza, si può definire il termine rischio come “la possibilità che un evento si verifichi e influisca in senso negativo sul conseguimento degli obiettivi”¹⁵. Il valore di un'organizzazione, infatti, può facilmente decrescere se il management non può conseguire e realizzare in maniera appropriata i propri obiettivi. Un'opportunità, che è un evento con impatto

¹² ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines*

¹³ ISO 31000:2009, *Risk management – A practical guide for SMEs*

¹⁴ ISO/IEC Guide 73:2002 - *Risk management - Vocabulary*

¹⁵ Associazione Italiana Internal Auditors, Price Waterhouse Coopers (a cura di). (2006). *La gestione del rischio aziendale. Erm - Enterprise risk management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative* Il Sole 24 Ore Pirola, Milano.

positivo, si può invece definire come “la possibilità che un evento si verifichi e influisca in senso positivo sul conseguimento degli obiettivi”¹⁶.

1.1.2 La natura e l’impatto del rischio

Le definizioni che abbiamo dato del termine rischio pongono numerose problematiche. Abbiamo visto come il rischio sia un elemento instabile, che a seconda dei casi può avere un impatto positivo, un impatto negativo o anche entrambi. È quindi utile chiedersi da dove possano derivare i rischi per le organizzazioni, pubbliche e private, che operano in un settore economico o non economico, per poi interrogarsi sugli impatti che essi potrebbero avere sulle attività di un’organizzazione.

La natura dei rischi non è facilmente identificabile. Sono innumerevoli i fattori che possono comportare degli eventi rischiosi che sarebbero in grado di influire in senso negativo sul conseguimento degli obiettivi. I fattori di rischio si possono definire come “le variabili che possono andare a modificare i risultati rispetto alle previsioni”¹⁷. I rischi che possono minacciare le strategie e gli obiettivi di un’organizzazione possono avere origine da fattori interni e da fattori esterni ad essa¹⁸. I fattori di rischio interni riguardano elementi che sono interni all’organizzazione. I fattori esterni riguardano invece dinamiche ed eventi che non possono essere controllati dall’organizzazione. Sono elementi definibili come “macro”, e che quindi non dipendono dalle scelte del management, che deve considerarli come fattori esogeni per prendere le decisioni che riguardano la pianificazione delle attività.

I rischi possono danneggiare un’organizzazione nel breve, nel medio e nel lungo periodo¹⁹. L’impatto di un evento, infatti, si può verificare sia a livello di strategia,

¹⁶ Associazione Italiana Internal Auditors, Price Waterhouse Coopers (a cura di). (2006). *La gestione del rischio aziendale. Erm - Enterprise risk management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative*

¹⁷ Giorgino (2015), *Risk Management*

¹⁸ AIRMIC, ALARM, IRM. (2002). *Standard di Risk Management*, AIRMIC, ALARM, IRM: trad. It. FERMA (Federation of European Risk Management Association).

¹⁹ AIRMIC, ALARM, IRM (2010). *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, Available at: https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf

ovvero a livello degli obiettivi fissati da una organizzazione, oppure a livello operativo. Tale impatto può essere insignificante, ma può anche essere estremamente problematico per l'esistenza stessa dell'organizzazione.

1.1.3 La classificazione dei rischi

Classificare i rischi è un procedimento complesso, che necessita alcune premesse. Innanzitutto, la catalogazione che andremo a esporre non può essere considerata come esaustiva: proporremo la suddivisione più generale e completa possibile, ma ogni organizzazione, ente o azienda ha le sue peculiarità, che dipendono dalla organizzazione interna, dal contesto in cui opera e dalle attività che pone in essere. Per questo motivo ognuna di queste organizzazioni dovrà affrontare rischi differenti. Inoltre, la classificazione presente non può essere considerata come mutualmente esclusiva: un evento rischioso può infatti far parte di differenti categorie di rischi. Prendiamo come esempio un'azienda che nella produzione di un bene produce rifiuti inquinanti: i rischi derivanti da questa azione (inquinare) possono essere, per esempio, di conformità alla legislazione (se si considerano le norme che regolano la produzione di rifiuti), ma anche reputazionali, avendo quindi ricadute sulle attività commerciali e di mercato.

Una prima distinzione tra i tipi di rischio l'abbiamo già incontrata: come i fattori di rischio possono essere interni ed esterni, così anche i rischi possono essere classificati come rischi interni e rischi esterni. I primi "hanno origine all'interno dell'azienda"²⁰. Sono rischi che possono essere influenzati dalle disposizioni del management dell'organizzazione, dalle scelte di programmazione e di pianificazione, dalle decisioni operative. In altre parole, sono i rischi che ricadono sotto il dominio dell'organizzazione. Sono rischi interni, per esempio, quelli che riguardano la sicurezza dei lavoratori, la produttività aggregata e pro capite, la strutturazione dei processi gestionali, ma anche la correttezza dei comportamenti tenuti da chi

²⁰ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*, p. 63

rappresenta l'organizzazione. I rischi interni possono anche essere definiti "endogeni"²¹, mentre i rischi esterni, o "esogeni"²², sono rischi "su cui l'impresa non ha alcuna possibilità di impatto né di governo, e su cui al massimo avrebbe possibilità di monitoraggio e di analisi al fine di comprenderne le dinamiche evolutive". Questa categoria comprende rischi molto eterogenei tra loro: si può passare dai rischi relativi al mondo economico, ai rischi finanziari, ai rischi di crisi ambientale, i rischi legati al terrorismo internazionale o ai cambiamenti tecnologici, ma anche ai rischi collegati alla stabilità politica di una nazione.

Ciò che accomuna tutti questi rischi è che l'organizzazione non ha potere di manipolazione, ma può solamente predisporre dei piani per poter ridurre l'impatto qualora l'evento rischioso si concretizzi. È importante notare che spesso può accadere che rischi interni e rischi esterni possano essere strettamente collegati tra loro. Ad esempio, un rischio interno come la sicurezza dei lavoratori ha la possibilità di essere causato da un rischio esterno come una catastrofe ambientale.

Una seconda distinzione tra i rischi si basa sull'effetto che gli eventi possono determinare all'interno dell'organizzazione: si parla di rischi puri e di rischi speculativi²³. Anche in questo caso abbiamo già accennato a questa differenziazione, quando abbiamo parlato della possibilità, che gli eventi possano avere sia un impatto positivo sia un impatto negativo. I rischi puri (o *downside risk*²⁴) sono i rischi il cui impatto è negativo per l'organizzazione; sono quelli che comportano perdite in termini economici, finanziari o patrimoniali, oppure, usando un'espressione che abbiamo già utilizzato, sono i rischi che inficiano in maniera negativa sul perseguimento degli obiettivi. I rischi speculativi (o *upside risks*), invece, sono quei rischi che "ammettono spazi di perdita così come spazi di guadagno". Sono i rischi di impresa, elementi propri dell'attività economica tout court.

Le differenze tra rischi puri e rischi speculativi non si limitano all'effetto sull'organizzazione, ma, come mostrato nella *Tabella 1*, ci possono essere altri elementi che differenziano questi due tipi di rischi.

²¹ Giorgino (2015), *Risk Management*, p. 26

²² Giorgino (2015), *Risk Management*, p. 49

²³ *Ivi.*

²⁴ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*, p. 72

Rischi puri	Rischi speculativi
realizzazione improvvisa	realizzazione progressiva nel tempo
manifestazione immediatamente osservabile	osservabilità ritardata rispetto alla manifestazione
effetti economici che si determinano in un breve lasso di tempo	effetti economici che si determinano progressivamente
possibilità di ridurre l'impatto dell'evento tramite misure tempestive	impossibilità di intervento per ridurre le conseguenze degli eventi già realizzati

Tabella 1. Fonte: Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management; produzione propria.*

Un'altra classificazione si può definire in base alla "vicinanza" o meno con il business o con la funzione dell'organizzazione. Si può distinguere tra rischi *core* e rischi *non core*²⁵: i rischi *core* sono "connaturati al tipo di attività svolta dall'organizzazione". Dipendono dalla tipologia di mercato in cui opera un'azienda, oppure dalle responsabilità in capo a una pubblica amministrazione. Per esempio, un'azienda che opera nel settore *Oil&Gas* rileverà come rischi *core* quelli collegati all'estrazione e alla distribuzione del bene prodotto. I rischi *non core*, al contrario, "sono conseguenza dell'attività aziendale ma non sono riferiti in maniera diretta ai processi *core* dell'azienda". Riguardano, per esempio, l'andamento in borsa di una società che non ha come principale business il mercato finanziario.

Un'altra distinzione tra i rischi riguarda i rischi sistemati e i rischi diversificabili²⁶. I primi sono i rischi che sono legati a fonti di rischio sistematico. In altre parole sono i rischi che sono "correlati alle principali variabili macroeconomiche e/o finanziarie"²⁷. Esempi tipici di rischi sistemati si sono le fluttuazioni dei tassi di cambio e dei tassi

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*, p. 22

²⁷ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*, p. 64

di interesse di mercato, l'andamento generale dell'economia (misurato per esempio attraverso il PIL) e l'inflazione. I rischi diversificabili (anche detti "non sistematici") sono quelli che non sono legati a fonti di rischio sistematiche. Questi rischi sono definiti diversificabili perché "possono essere eliminati attraverso il processo di diversificazione"²⁸. Il processo di diversificazione "consiste nell'assumere numerose variabili aleatorie non perfettamente correlate tra loro in luogo di un'unica variabile aleatoria, al fine di ridurre la variabilità complessiva attraverso la compensazione dei rischi"²⁹. Detto in altri termini, un rischio è diversificabile "se è possibile, attraverso la composizione con altri rischi non correlati ad esso, ridurre la rischiosità complessiva dell'azienda"³⁰. La maggior parte dei rischi ha sia una componente sistematica sia una componente diversificabile. Ad esempio, le vendite di una società sono legate sia all'andamento generale dell'economia (rischio sistematico) sia ai processi di produzione (rischio diversificabile).

Un'ulteriore distinzione si può effettuare prendendo come parametro il fattore temporale. In questo caso si distingue tra rischi strategici e rischi operativi³¹. I rischi strategici "sono relativi a fattori che possono minare la redditività e la sostenibilità dell'impresa nel tempo". Detto in altri termini, i rischi strategici sono "cambiamenti inaspettati in elementi chiave durante il procedimento di formulazione o esecuzione della strategia"³². I rischi strategici riguardano eventi che possono pregiudicare il perseguimento degli obiettivi di medio (3-5 anni) o lungo periodo. I rischi operativi, invece, "sono associati ai processi e ai sistemi aziendali nonché alla condotta degli individui all'interno dell'organizzazione". In altre parole, sono "cambiamenti inaspettati in elementi relativi alle operazioni come ad esempio le risorse umane, la tecnologia, i processi"³³. Si tratta di una categorizzazione estremamente eterogenea che scaturiscono, per loro natura, da fonti di rischio prettamente interne. I rischi operativi sono, per esempio, rischi che potrebbero portare alla produzione di un'automobile difettosa, o alla mancata o incompleta erogazione di un servizio da parte di un comune per negligenza di un membro del personale amministrativo.

²⁸ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*.

²⁹ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*.

³⁰ Giorgino (2015), *Risk Management*, p. 51

³¹ *Ivi*.

³² Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*. John Wiley & Sons, Hoboken (New Jersey), p. 27

³³ *Ibid.*

Dopo aver approfondito le principali suddivisioni dei rischi in cui possono incorrere le organizzazioni pubbliche e private, è utile provare a costruire una tassonomia degli eventi rischiosi in base alla loro natura. È però doveroso sottolineare che creare un sistema di classificazione dei rischi che si possa applicare a tutte le organizzazioni è impossibile. Sono troppe le differenze tra, per esempio, un'azienda che opera nel settore Telecomunicazioni e un bar, così come è complicato trovare similitudini tra un Comune del Nord Italia e un'azienda agricola pugliese. Le organizzazioni hanno strategie, tattiche e obiettivi differenti tra loro, e i rischi collegati a tali concetti sono differenti tra loro per definizione. Non a caso la Guida ISO 31000:2009 non raccomanda una specifica classificazione dei rischi, ma consiglia di svilupparne una appropriata alla singola organizzazione³⁴. Questa tipizzazione perciò può essere utile in sede di identificazione dei possibili rischi che può correre una organizzazione, ma deve essere considerata come una lista di rischi non completa e non mutuamente esclusiva.

La prima grande categoria di rischi che possiamo considerare è quella legata all'economia. I rischi economici comprendono quella tipologia di rischi che hanno a che fare con la sfera economica da un punto di vista micro, da un punto di vista macro e da un punto di vista finanziario. Sono rischi rilevanti per tutte le organizzazioni, pubbliche e private che, qualsiasi siano le loro funzioni o i loro obiettivi, devono operare in un contesto economico in costante mutamento. La liquidità, il credito, gli investimenti, lo sviluppo economico globale, la proprietà intellettuale, la catena di produzione, la domanda interna ed esterna sono tutti elementi che le organizzazioni devono considerare se vogliono sviluppare un sistema di Risk Management efficace. Il ventaglio di eventi che possono arrecare dei danni agli obiettivi e alle strategie è molto ampio. Di seguito analizzeremo alcuni dei rischi economici più rilevanti.

Rischi di produzione

I rischi di produzione comprendono numerosi eventi che fanno riferimento alle procedure per la produzione del bene o del servizio venduto o offerto dalla singola azienda o amministrazione pubblica. Si tratta di una categoria di rischi molto eterogenea, che dipende dalle caratteristiche del prodotto offerto dalla singola organizzazione: la realizzazione di pneumatici comporta dei rischi differenti (ma in

³⁴ Airmic, Alarm, IRM. (2010) *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*

alcuni casi anche simili) rispetto a quelli connessi alle pratiche burocratiche per il rinnovo del passaporto. I rischi di produzione sono normalmente rischi interni, che possono quindi essere influenzati dalle decisioni del management dell'organizzazione. Fonti di rischi di produzione sono, per esempio, l'errore umano, la frode o il non corretto funzionamento dei macchinari utilizzati.

Rischi di mercato

I rischi di mercato “traggono origine da possibili variazioni inattese delle condizioni di mercato”³⁵. Esempi di rischi di mercato sono i rischi relativi alle variazioni del tasso di cambio tra valute differenti, i rischi collegati alla volatilità del tasso di interesse relativo ai titoli di stato o obbligazionari, o i rischi azionari, che dipendono dal valore dei titoli che dipendono dall'andamento sul mercato azionario³⁶. Una particolare subcategoria dei rischi di mercato riguarda i rischi commerciali, ovvero quei potenziali eventi che si possono verificare durante le operazioni di commercio di un bene o di un servizio. Uno Stato introduce un dazio doganale o una particolare tassa su un determinato bene, oppure l'ingresso di un nuovo *competitor* nel mercato di riferimento sono esempi di rischi commerciali.

Rischi di credito

I rischi di credito hanno a che fare “con la possibilità che un debitore non rimborsi interamente quanto dovuto nei tempi previsti”³⁷. In altre parole sono legati alla possibile insolvenza della controparte, o anche alla insolvenza parziale (in questo caso si parla di rischio di recupero). Sono rischi che possono correre tutte le organizzazioni, dalle banche alle aziende private fino alle amministrazioni pubbliche: ad esempio lo Stato deve annoverare tra i rischi di credito anche il rischio Spread, ovvero quel tipo di rischio connesso alla richiesta da parte del mercato di differenziali di rendimento diversi da quelli presenti in un dato momento.

Rischi di liquidità

Per rischi di liquidità si intende “l'incapacità dell'organizzazione di far fronte tempestivamente e in modo economico agli obblighi di pagamento nei tempi

³⁵ Resti, A. (2011) *Risk Management, gestione del capitale e controlli interni* in Mottura P., Paci S. (a cura di), *Banca: Economia e gestione*, EGEA, Milano

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid.*

contrattualmente previsti”³⁸. In altre parole si fa riferimento alla possibilità per l’organizzazione di contrarre dei debiti e di pagarli nei tempi previsti per evitare di incorrere in sanzioni. La gestione di questa tipologia di rischi dovrebbe portare a una ottimizzazione dei flussi di entrata e di uscita in archi temporali ben definiti.

Rischi legati all’economia globale

Una crisi economica come quella del 2007 ha avuto ripercussioni in tutto il mondo. Famiglie, aziende e pubbliche amministrazioni hanno dovuto fronteggiare gli effetti di una recessione che ha avuto il proprio focolare anche a migliaia di chilometri di distanza. In un’economia sempre più integrata e interconnessa le decisioni e gli eventi hanno effetti diretti e indiretti che si propagano sull’economia mondiale. Le organizzazioni devono tener presente questi elementi per poter fronteggiare al meglio tali rischi.

Dopo aver affrontato il tema dei rischi di natura economica, adesso è doveroso elencare altri possibili rischi in cui le organizzazioni possono incorrere durante le proprie attività.

Rischi naturali

I rischi naturali, detti anche rischi ambientali, sono i rischi che sono collegati agli eventi naturali. In questa categoria possono rientrare sia eventi catastrofici (terremoti, inondazioni, frane, valanghe, tornado, uragani, incendi, impatti meteoritici, smottamenti, tifoni) sia fenomeni di lungo periodo che modificano le condizioni ambientali (cambiamenti climatici, inquinamento, ondate di caldo, ondate di freddo, desertificazione del suolo, innalzamento del livello del mare). Di conseguenza un’organizzazione deve considerare i rischi naturali come possibili pericoli per i propri obiettivi di breve, medio e lungo periodo. Ad esempio, una qualsiasi azienda ubicata negli stati centrali degli Stati Uniti d’America deve prendere tutte le misure necessarie per contrastare la forza di un tornado, un evento meteorologico comune in quelle zone. Allo stesso tempo, un’azienda agricola nel Sud dell’Europa deve considerare i rischi della desertificazione del suolo nelle sue strategie di lungo periodo, investendo in maniera efficace per contrastare tale avvenimento.

³⁸ Ruozi, R., Ferrari, P. (2009) *Il rischio di liquidità nelle banche: aspetti economici e profili regolamentari*, Paper n° 90 Dipartimento di Economia dell’Università degli Studi di Brescia. available at: <https://unibs.prod.cineca.it/sites/default/files/ricerca/allegati/Paper90.pdf>

I rischi naturali possono comportare danni diretti, come la rottura di macchinari o la perdita di merci, e danni indiretti, come l'interruzione della produzione³⁹. Esistono numerose organizzazioni che si occupano dei rischi ambientali: a livello mondiale opera l'agenzia delle Nazioni Unite WMO (World Meteorological Organization). In Europa esiste l'European Environment Agency, che “fornisce informazioni indipendenti sull'ambiente per coloro che sono coinvolti nello sviluppo, nell'adozione, nell'attuazione e nella valutazione delle politiche ambientali e anche per il grande pubblico”⁴⁰. In Italia opera l'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) istituito con la l. 133/2008 di conversione, con modificazioni, del d.l. 25 giugno 2008, n. 112⁴¹, nato dopo la fusione tra l'Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici (APAT), l'Istituto centrale per la ricerca scientifica e tecnologica applicata al mare (ICRAM) e l'Istituto nazionale per la fauna selvatica (INFS).

Dal 14 gennaio 2017, data di entrata in vigore della legge di Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale⁴², l'ISPRA fa parte insieme alle Agenzie Regionali (ARPA) e Provinciali (APPA) del Sistema delle Agenzie Ambientali, che ha il compito di “svolgere attività ispettive, di monitoraggio dello stato dell'ambiente, di controllo delle fonti e dei fattori di inquinamento, di ricerca, di supporto tecnico-scientifico alle attività degli enti statali, regionali e locali che hanno compiti di amministrazione attiva in campo ambientale, di raccolta, organizzazione e diffusione dei dati ambientali che, unitamente alle informazioni statistiche derivanti dalle predette attività, costituiranno riferimento tecnico ufficiale da utilizzare ai fini delle attività di competenza della pubblica amministrazione”⁴³. Inoltre, il Ministero dell'Ambiente ha pubblicato una “Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici”⁴⁴, un documento programmatico che “identifica i principali settori che subiranno gli impatti

³⁹ *Il clima cambia, riduciamo i rischi*. Catalogo di studio, deliverable n°10 case studies catalogue action A2, DERRIS, available at: <http://www.derris.eu/wp-content/uploads/2016/10/life-derris-del10-case-studies-catalogue.pdf>

⁴⁰ <https://www.eea.europa.eu>, libera traduzione

⁴¹ Decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, *Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria*

⁴² L. 28 giugno 2016, n. 132, *Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale*

⁴³ Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente. <http://www.isprambiente.gov.it/it/sistema-nazionale-protezione-ambiente>

⁴⁴ Il documento è disponibile al seguente indirizzo:

http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/clima/documento_SNAC.pdf

del cambiamento climatico, definisce gli obiettivi strategici e le azioni per la mitigazione degli impatti.

Rischi umani

I rischi umani sono i rischi che sono collegati alla persona. Essi riguardano i vari aspetti che riguardano l'essere umano in quanto tale e in quanto lavoratore, qualsiasi sia la sua posizione all'interno dell'organizzazione. Solitamente è l'ufficio "Risorse Umane" ad occuparsi delle tematiche relative a questa tipologia di rischi. Esempi di rischi umani riguardano la qualità del personale e del management (qualità intesa sia in senso di talento lavorativo sia di "eticità"), il rispetto dei diritti umani e i rischi legati alla sicurezza dei lavoratori. Per quanto riguarda la qualità del personale i rischi possono riguardare tre tipologie di "comportamenti" messi in atto dagli individui: comportamenti *skill-based*, comportamenti *rule-based* e comportamenti *knowledge-based*⁴⁵. I primi riguardano "comportamenti di routine basato su abilità apprese. L'impegno cognitivo richiesto è bassissimo ed il ragionamento è inconsapevole". I secondi riguardano "comportamenti guidati da regole di cui l'operatore dispone per eseguire compiti noti, si tratta di riconoscere la situazione ed applicare la procedura appropriata per l'esecuzione del compito. L'impegno cognitivo è più elevato poiché implica un certo livello di ragionamento noto". I terzi "sono finalizzati alla risoluzione di problemi in presenza di situazioni non abitudinarie e conosciute, ma nuove o imprevedute, per le quali non si hanno delle regole o procedure specifiche di riferimento, e richiedono uno sforzo cognitivo elevato". Questa classificazione è il modello di *skill-rule-knowledge* di Jens Rasmussen, che si può semplificare nello schema proposto nella Figura 1.

⁴⁵ Madonna M., Martella G., Monica L., Pichini Maini E., Tomassini L. *Il Fattore Umano Nella Valutazione Dei Rischi: Confronto Metodologico Fra Le Tecniche Per L'analisi Dell'affidabilità Umana*, Prevenzione Oggi Vol. 5, n. ½ 2009, pp. 67-83

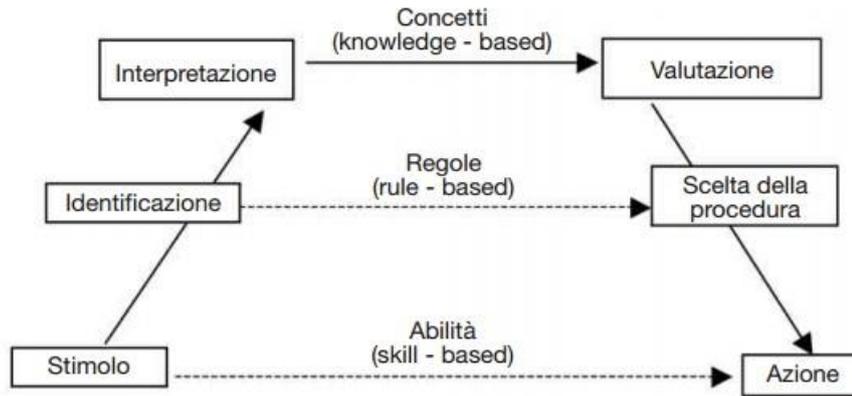


Figura 1: Il modello di Rasmussen. Fonte: Madonna M., Martella G., Monica L., Pichini Maini E., Tomassini L., *Il Fattore Umano Nella Valutazione Dei Rischi: Confronto Metodologico Fra Le Tecniche Per L'analisi Dell'affidabilità Umana*, *Prevenzione Oggi* Vol. 5, n. 1/2 2009, p. 69

I rischi legati a tali comportamenti possono essere *Slips* (errori che si verificano a livello di abilità), *Lapses* (errori dovuti a difetti di memoria) e *Mistakes* (errori dovuti all'applicazione della regola sbagliata o alla mancanza di conoscenza). I rischi legati al rispetto dei diritti umani e alla sicurezza dei lavoratori, invece di porre l'accento sulle qualità delle persone in una logica bottom-up, fanno riferimento ad un processo top-down, ovvero alle condizioni in cui i dipendenti e il management devono compiere le proprie funzioni.

Dal lato della sicurezza dei lavoratori, oltre a numerose convenzioni internazionali⁴⁶, esiste il Testo Unico Sicurezza⁴⁷, che “si applica a tutti i settori di attività, privati e pubblici, e a tutte le tipologie di rischio”, individua alcuni rischi per la salute dei lavoratori che devono essere trattati dalle organizzazioni. Nel testo del decreto si parla di “rischi derivanti dagli agenti fisici” (campi elettromagnetici e radiazioni ottiche), “rischi derivanti da vibrazioni meccaniche”, “rischi derivanti da esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici” e anche “rischi di esposizione al rumore”. Inoltre, il Testo Unico Sicurezza pone in capo al datore di lavoro degli obblighi riguardanti la valutazione dei rischi riguardanti la salute dei suoi dipendenti⁴⁸. Il rispetto dei diritti umani si concretizza in diverse azioni: porre in essere azioni per debellare la

⁴⁶ Ad esempio le convenzioni OIL (Organizzazione internazionale del lavoro)

⁴⁷ D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 “Disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”

⁴⁸ L'articolo 28 del D. Lgs 9 aprile 2008, n° 81 dispone che il datore di lavoro deve obbligatoriamente redigere annualmente una relazione sui rischi a cui sono sottoposti i suoi dipendenti, descrivendo le azioni compiute per prevenirli e i risultati ottenuti.

discriminazione razziale, etnica, religiosa, la violenza fisica e psicologica, la violazione della privacy.

Rischi politici

I rischi politici riguardano “l’interferenza dei governi e delle istituzioni sovrane sulle azioni di impresa”⁴⁹. In altre parole i rischi politici “derivano dalle azioni del governo nazionale che interferiscono o impediscono transazioni d’affari, cambiamenti nei termini contrattuali, o causano la confisca totale o parziale dei beni e delle proprietà”⁵⁰. I rischi politici dipendono quindi da variabili esogene, che le organizzazioni devono considerare come date e in continuo mutamento. Questi rischi vanno considerati in maniera differente nei diversi Stati del mondo. Ad esempio, un rischio che doveva essere considerato dalle aziende inglesi o dalle aziende non britanniche ma con sede a Londra era quello della Brexit, ovvero dell’uscita della Gran Bretagna dall’Unione Europea. Allo stesso modo vanno individuati e trattati in maniera differente rischi collegati, per esempio, a colpi di stato, guerre, avanzate di partiti populistici e antisistema. I rischi politici sono validi sia per le organizzazioni private sia per le organizzazioni pubbliche, le cui prassi, azioni e processi possono essere modificate. I rischi politici possono essere anche i rischi di conformità, con particolare riferimento ai possibili mutamenti della legislazione.

Rischi di conformità

I rischi di conformità fanno riferimento all’osservanza o alla mancata osservanza delle leggi o delle norme che regolano le attività. Un’organizzazione, quando analizza la normativa che la riguarda, può incontrare degli eventi potenzialmente rischiosi nel riferimento normativo, nel requisito normativo (ovvero il contenuto della norma) e nelle sanzioni applicabili in caso di non rispetto della norma. Questi rischi possono riguardare documenti interni all’organizzazione stessa (ad esempio il Codice Etico), norme cogenti (leggi dello Stato e normative di settore) ma anche standard internazionali e certificazioni di qualità, che invece possono non essere obbligatori⁵¹.

⁴⁹ Kobrin, Stephen J. (1982). *Managing political risk assessment : strategic response to environmental change*. University of California Press, Berkeley & Studies in international political economy.

⁵⁰ Weston, J. F., & Sorge, B. W. (1972). *International Managerial Finance*. Homewood, Ill: R. D. Irwin.

⁵¹ Nel caso degli standard internazionali spesso sono gli stakeholders a richiedere il conseguimento della certificazione come garanzia dell’operato dell’organizzazione

Rischi sociali

I rischi sociali sono eventi che possono manifestarsi all'interno della sfera sociale in uno Stato ma anche in una zona del mondo o in una regione. Esempi di rischi sociali sono la povertà, la sicurezza, l'inclusione sociale. Sono tutti rischi che possono inficiare in maniera differente sulle organizzazioni: un'azienda difficilmente potrebbe vendere un proprio prodotto in un Paese o in una regione molto povera. Un'altra azienda deve investire in sicurezza (per esempio assumendo delle guardie giurate) se apre uno stabilimento in una zona malfamata di una città o di una metropoli. Al contrario, un sindaco se vuole essere rieletto deve fare tutto il possibile per cercare di risolvere le problematiche sociali legate al territorio che deve amministrare.

Rischi legati al terrorismo

Una particolare forma di rischio sociale, che ha acquisito sempre più importanza negli ultimi anni, è quella legata al terrorismo internazionale. Dall'11 settembre del 2001 fino all'attentato di Manchester del 22 maggio 2017 le aziende e le amministrazioni statali e sovra statali hanno inserito il rischio legato ad attacchi di tipo terroristico tra i principali rischi da tenere sotto osservazione. Questo ha portato per esempio ad un maggior investimento sulla sicurezza⁵². Allo stesso modo le decisioni dei governi hanno modificato la pianificazione per le aziende: si pensi ad esempio al "Muslim Ban" varato dalla amministrazione Trump negli Stati Uniti sulle persone provenienti da Siria, Libia, Iran, Iraq, Somalia, Sudan, Yemen, che ha causato rallentamenti e disagi anche a cittadini possessori di passaporti differenti agli Stati citati⁵³.

Rischi tecnologici, infrastrutturali e tecnici (Rischi di innovazione)

I rischi tecnologici fanno riferimento ad eventi di medio e di lungo periodo che riguardano i cambiamenti che lo sviluppo tecnologico può comportare per un'azienda o un'amministrazione. Si pensi ad esempio al colosso della distribuzione statunitense Blockbuster, famosa in tutto il mondo come la più importante azienda per l'acquisto e il noleggio di film e videogiochi sotto forma di videocassette e Dvd. Blockbuster dominava il mercato, ma nel 2013 è fallita per i cambiamenti tecnologici: sempre meno

⁵² Ad esempio, il Comune di Milano ha installato tra il 1997 e il 2008 più di 900 telecamere. Fonte: Zambelli Francesca, *Videosorveglianza e grandi eventi: una questione di legacy*, in *Sicurezza, Terrorismo e Società* 1/2015, EDUCatt - Ente per il diritto allo studio universitario dell'Università Cattolica, 2015

⁵³ *Stretta sui visti d'ingresso negli Usa. Controlli su social media e telefonini*, pubblicato su www.corriere.it, available at http://www.corriere.it/esteri/17_giugno_01/stretta-visti-d-ingresso-usa-controlli-social-media-telefoni-410883b0-46f8-11e7-b9f8-52348dc803b5.shtml, ultima visita 2 giugno 2017

persone acquistavano o noleggiavano film in Dvd e tantomeno in videocassetta, e nuovi servizi, in particolare quelli di streaming, sono entrati nella quotidianità dei consumatori. L'azienda non è riuscita a rinnovarsi modificando il suo modello di business, e fu costretta prima ad uscire da diversi mercati (tra i quali quello italiano), e poi a dichiarare il fallimento. Esistono anche i rischi infrastrutturali, che fanno riferimento alle infrastrutture utilizzate dalla organizzazione per perseguire i propri obiettivi: il sistema di comunicazioni e la rete stradale o autostradale sono solo alcuni esempi di rischio infrastrutturale. I rischi tecnici invece sono, ad esempio, la scelta errata della tecnologia da utilizzare, la vulnerabilità della tecnologia stessa, il controllo sulla qualità e sulla presenza di difetti nei macchinari o nelle attrezzature utilizzate⁵⁴. Una particolare categoria di rischi tecnici risulta essere quella collegata al mondo dell'informatica.

Rischi informatici

Negli ultimi anni il crescente utilizzo di internet e di apparecchiature elettroniche nel mondo del lavoro ha fatto crescere esponenzialmente i rischi che possono derivare da un sistema informatico poco sicuro. Il mondo IT può nascondere insidie di varia natura: ad esempio, gli hacker possono entrare in possesso di dati sensibili riguardanti l'azienda, l'organizzazione, l'amministrazione pubblica o persone. Allo stesso modo gli stessi dati possono essere persi irrimediabilmente. I rischi informatici possono riguardare sia la struttura *hardware* (ad esempio i computer, i server, la connessione a Internet) sia la componente *software* (antivirus, programmi, motori di ricerca).

Rischi di reporting

I rischi di reporting fanno riferimento ai rapporti, annuali o periodici, che aziende e amministrazioni pubbliche redigono per rendicontare le attività svolte ai propri stakeholders. Questi rapporti possono essere di varia natura (finanziari, non finanziari, di conformità) e possono essere anche obbligatori, e obbligatoria deve essere anche la loro pubblicità: è il caso, per esempio, dei bilanci che le aziende devono pubblicare annualmente presso il registro delle imprese tenuto dalle Camere di Commercio, oppure della relazione di fine legislatura, ovvero un obbligo ex D.Lgs. n. 149/2011⁵⁵

⁵⁴ D'Ambrosio, V. (2010) *Azioni sostenibili e tecnologie innovative per i parchi urbani*, in Volume 10 di Progetto, tecnologia, ambiente. Procedimenti e strumentazioni tecniche sostenibili, Alinea Editrice

⁵⁵ Decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 149, *Meccanismi sanzionatori e premiali relativi a regioni, province e comuni, a norma degli articoli 2, 17 e 26 della legge 5 maggio 2009, n. 42*

per le legislature regionali e comunali di rendicontare a tutti i cittadini le attività svolte negli anni precedenti. I rischi di reporting possono riguardare la totale o parziale omissione di informazioni necessarie, o anche ritardi nella pubblicazione dei documenti.

Rischi reputazionali

Il Regolamento ISVAP n. 20 del 26 marzo 2008⁵⁶ definisce il rischio reputazionale come “il rischio di deterioramento dell'immagine aziendale”. L'immagine aziendale fa riferimento alle modalità con la quale i consumatori, gli stakeholders e, più in generale, l'opinione pubblica giudicano l'organizzazione e il suo operato nel suo complesso. In altre parole, un danno reputazionale si riferisce alle “modalità con le quali un soggetto giuridico si presenta e viene percepito, sia con riferimento alle definizioni normative ed alla propria posizione ordinamentale, sia con riguardo alle usuali rappresentazioni che del medesimo vengono fatte nella realtà sociale”⁵⁷. La customer satisfaction (soddisfazione dei clienti) e la public perception (percezione da parte del pubblico della propria organizzazione o del proprio prodotto) diventano due indicatori chiave nella verifica della reputazione di una organizzazione.

La reputazione è un elemento fondamentale non solo per le aziende, ma anche per le amministrazioni pubbliche e per le organizzazioni no profit, che possono subire ingenti danni diretti e indiretti da una perdita di apprezzamento da parte dell'opinione pubblica: i pensi per esempio all'opinione che si può avere di una amministrazione in cui sono stati svelati casi di corruzione. In ogni caso il rischio reputazionale è diventato sempre di più un “asset strategico”⁵⁸ per le organizzazioni anche a causa dell'avvento di internet, che ha facilitato la diffusione degli scandali che hanno colpito le organizzazioni: non è raro incontrare sui social network o su forum online delle campagne “*boycott*” riferite ad aziende o amministrazioni la cui reputazione ha subito un forte danno. È utile fare altri esempi. Il 2 novembre 2014 il noto programma televisivo di Rai 3 Report, condotto da Milena Gabanelli, dedicò un servizio agli allevamenti ungheresi appartenenti alla azienda tessile Moncler, accusata di

⁵⁶ Regolamento n. 20 del 25/03/2008 dell'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo, ora IVASS - Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni, available at <https://www.ivass.it/normativa/nazionale/secondaria-ivass/regolamenti/2008/n20/Regolamento-20-modificato-e-integrato.pdf>

⁵⁷ Lupi, A. (1998) *Osservazioni in tema di danno all'immagine*, in Riv. Corte Conti, n. 3.

⁵⁸ Barchiesi, A. (2014). *Rischio reputazionale: un asset strategico per l'impresa*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto, G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, pp. 254-260

maltrattamento sulle oche, il cui piumaggio era utilizzato per i prodotti dell'azienda. In seguito all'inchiesta la Moncler è stata inondata di messaggi e di mail dal sentimento negativo, e il suo titolo in Borsa è crollato di cinque punti percentuali⁵⁹.

Per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni, “Il danno all'immagine della pubblica Amministrazione tende a configurarsi come danno non patrimoniale, conseguente a fatti eclatanti e penalmente rilevanti”⁶⁰. Casi di illecito come corruzione, concussione, familismo possono far accrescere la diffidenza e la mancanza di fiducia verso le istituzioni e le amministrazioni pubbliche. I danni in questo caso non sono finanziari, commerciali o patrimoniali, ma fanno riferimento alla credibilità, al prestigio e all'immagine della pubblica amministrazione.

Nel 2013 alcuni quotidiani internazionali hanno riportato la notizia che Pascal Husting, *programme's director* di Greenpeace International, aveva viaggiato più volte tra i Paesi Bassi e il Lussemburgo (circa 350 km) in aereo per andare a trovare la famiglia a spese della Ong, che tra le sue campagne ne annoverava una che mirava a sensibilizzare l'opinione pubblica sui danni ambientali che comportano i viaggi tramite aeroplano⁶¹. Greenpeace fu costretta a scusarsi e ad obbligare il proprio dirigente a viaggiare in treno per evitare la caduta di reputazione dovuta all'incoerenza delle azioni perpetrate dal proprio dipendente. In conclusione possiamo affermare che i rischi reputazionali possono avere numerose cause differenti, che vanno dalla qualità del prodotto o del servizio, alle operazioni che si pongono in essere per la produzione, alla osservanza o mancata osservanza delle norme.

⁵⁹ *Piumini d'oca a Report, parte la campagna contro la Moncler accusata di maltrattamento. Tonfo del titolo in Borsa*, available at http://www.huffingtonpost.it/2014/11/03/oca-report-moncler_n_6093340.html (ultimo accesso: 19/05/2017)

⁶⁰ Cangelosi G. (2009). *L'immagine della pubblica Amministrazione, ovvero il valore dell'esteriorità*, in GIURETA Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente, Vol. VII.

⁶¹ Davies, E. *Greenpeace chief commutes - by plane: Executive flies 250 miles from Luxembourg to Amsterdam despite organisation's anti-air travel campaign*, available at. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2666479/Greenpeace-chief-commutes-plane-Executive-flies-250-miles-Luxembourg-Amsterdam-despite-organisations-anti-air-travel-campaign.html> (ultimo accesso: 21/09/2017)

1.1.4 Il rischio nelle attività di impresa

Nei paragrafi precedenti abbiamo chiarito come il rischio sia un elemento dell'attività di ogni tipo di organizzazione, in particolare di quelle che per poter esistere devono generare un profitto. Il rischio risulta quindi essere un elemento costitutivo della attività di impresa, che si può definire come “l'organizzazione di fattori produttivi e finanziari al fine di raggiungere obiettivi di natura economica”⁶². Gli eventi rischiosi associati a questa attività sono innumerevoli e di varia natura, e devono essere affrontati quotidianamente per il raggiungimento dei propri obiettivi. Possiamo affermare che tutte le attività di un'organizzazione implicano l'esistenza di rischi. Assumere un rischio è infatti connaturato all'attività di impresa: qualsiasi imprenditore deve considerare come premessa per il proprio business il rischio. Si pensi ad una persona che vuole aprire una azienda agricola. Dovrà considerare innumerevoli fattori per le scelte che influenzeranno la propria attività, già dalla scelta del luogo dove porre le basi delle proprie strutture: il terreno fertile o meno, la probabilità di disastri naturali o ambientali, la facilità di spostamento, le infrastrutture presenti, la quantità e la qualità delle acque sono tutti elementi che vanno presi in considerazione prima di porre le basi per la propria attività. Quando si parla di attività economica si può quindi parlare di rischio d'impresa. Il rischio di impresa si può definire come “il rischio che i risultati della strategia dell'impresa differiscano dagli obiettivi”⁶³.

Riprendendo la distinzione tra rischi puri e rischi speculativi di cui abbiamo ampiamente parlato nei paragrafi precedenti, è doveroso ricordare che gli scostamenti tra i risultati e gli obiettivi possono essere sia positivi sia negativi per l'impresa. Tuttavia, se il rischio speculativo è connaturato nell'attività di impresa, il rischio puro può comportare dei danni. I danni per un'azienda possono essere suddivisi in due macro categorie⁶⁴: i danni diretti e i danni indiretti. I danni diretti sono quelli direttamente collegabili all'evento rischioso e che colpiscono i beni o le persone. I

⁶² Giorgino (2015), *Risk Management*

⁶³ Dickinson, G. (2004). *Lo sviluppo dell'enterprise risk management*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, pp. 483-491

⁶⁴ Drovetto L. (2014). *Il valore dei beni dell'individuo, delle aggregazioni sociali, delle entità economico-giuridiche*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, pp. 49-58

danni indiretti sono tutti gli altri danni che possono essere visti come una conseguenza dell'evento. Facciamo un esempio: un'azienda ha posto la propria base operativa in un territorio che è stato colpito da un terremoto. Il sisma ha causato la rottura di uno dei macchinari utilizzati per la produzione di un bene (danno diretto). Inoltre il terremoto ha causato altri danni alle infrastrutture per le quali l'azienda dovrà aspettare sei mesi per poter riprendere le sue attività (danni indiretti).

Negli anni il management ha dato sempre più importanza ai rischi connessi all'attività di impresa, sia pubblica sia privata. Così è stato anche per la nascita di organismi di vigilanza interni, introdotti in Italia sia per le organizzazioni pubbliche sia per le organizzazioni private. Nella Figura 2 è rappresentata una classificazione dei rischi aziendali utilizzata dallo standard di *Risk Management* della FERMA, la *Federation of European Risk Management Associations*.

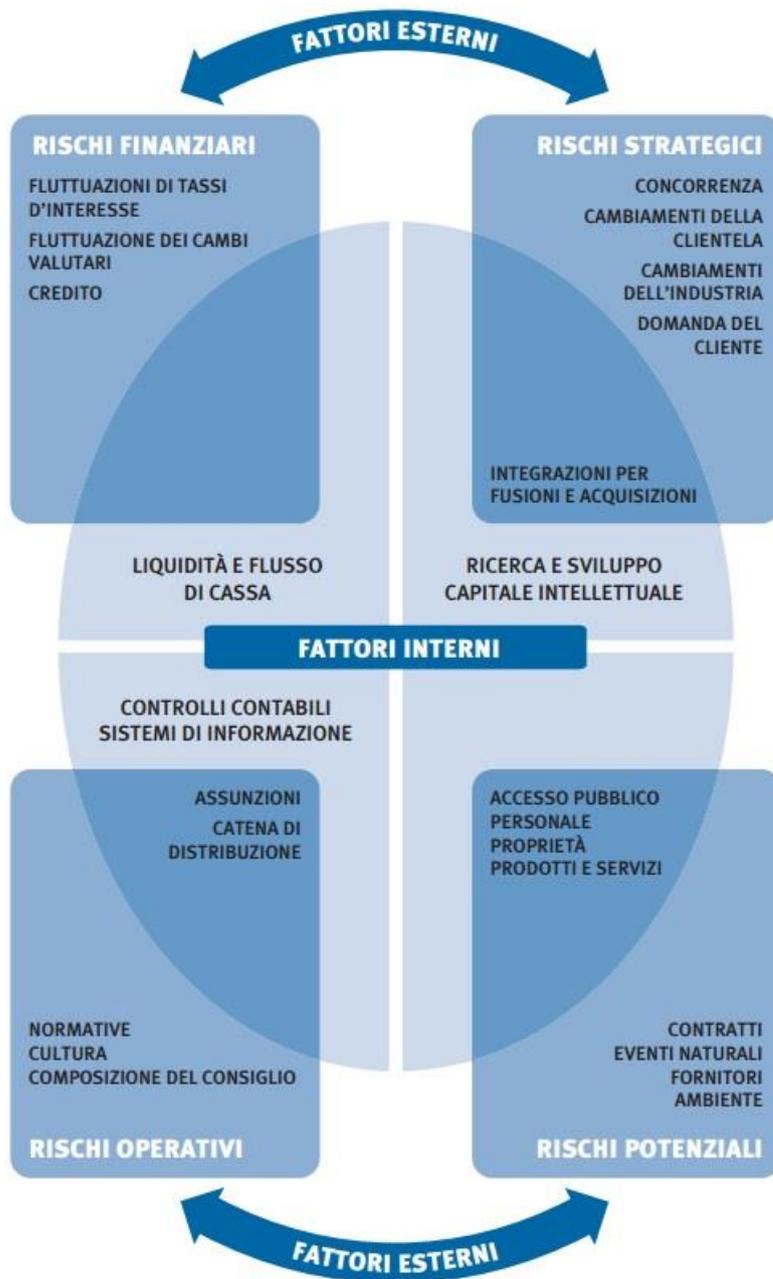


Figura 2 La classificazione dei rischi nell'attività aziendale. Fonte: AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

1.1.5 Cenni sulla misurazione del rischio

Per trattare il tema del rischio e della sua gestione è doveroso accennare alle metodologie utilizzate per la misurazione del rischio. Gli strumenti che possono essere utili per questo fine sono quelli che derivano dalla statistica e dal calcolo della probabilità. Riprendiamo la definizione del rischio come “l’insieme delle probabilità di un evento e delle sue conseguenze”. In questo caso il rischio riguarda “la possibilità che una variabile aleatoria si realizzi in modo diverso rispetto al suo valore atteso”⁶⁵. In altre parole un evento si può considerare rischioso se ha “più di una realizzazione possibile, ed è tanto più rischioso quanto più tali realizzazioni sono distanti rispetto alle aspettative”⁶⁶. L’evento X ha quindi più realizzazioni ($x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$) e a ogni realizzazione è associata una probabilità ($p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$) con $p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n = 1$. Il primo indicatore fondamentale per la misurazione del rischio associato ad un evento è il valore atteso o media, ovvero “il risultato medio che si otterrebbe se fosse possibile ripetere indefinitamente l’esperimento che coinvolge la variabile aleatoria in esame”⁶⁷. La media $E(X)$ si calcola sommando i prodotti di ogni possibile evento per la sua probabilità.

$$E(X) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i p_i$$

Come detto, un evento è più rischioso quanto i suoi valori probabilistici sono più lontani dalla media. Per misurare la rischiosità di un evento si ricorre al calcolo dello scarto quadratico medio $\sigma(X)$, che misura “quanto mediamente le realizzazioni della variabile aleatoria (X) si scosteranno dal valore atteso”⁶⁸. La formula per calcolarlo è:

$$\sigma(X) = \sqrt{\sum_{i=1}^n [x_i - E(X)]^2 p_i}$$

Possiamo utilizzare un esempio⁶⁹. Due aziende devono misurare i propri utili attesi e per farlo calcolano il valore atteso e la varianza.

⁶⁵ Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Esempio tratto da Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*

Azienda 1:

Scenario	Probabilità	Utile	Utile x probabilità	Probabilità x (Utile-valore atteso) al quadrato
negativo	25%	50 mln	12,5 mln	625
normale	50%	100 mln	50 mln	0
positivo	25%	150 mln	37,5 mln	625
valore atteso			100 mln	
scarto quadratico medio				35,4 mln

Azienda 2:

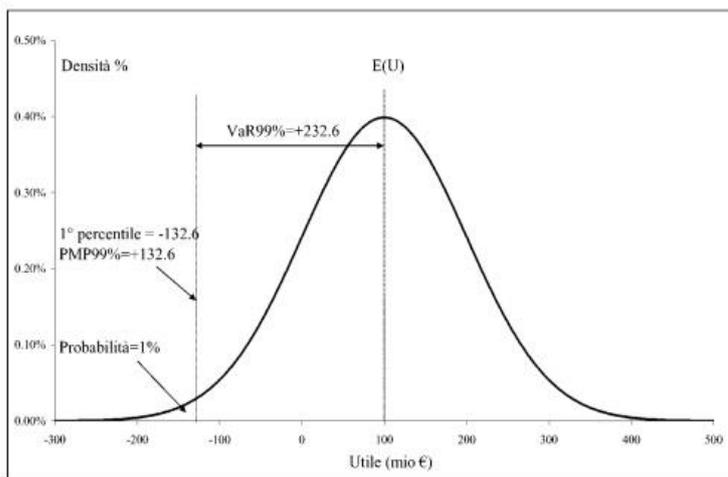
Scenario	Probabilità	Utile	Utile x probabilità	Probabilità x (Utile-valore atteso) al quadrato
Negativo	25%	-300 mln	-75 mln	40000
Normale	50%	100 mln	50 mln	
Positivo	25%	500 mln	125 mln	40000
valore atteso			100 mln	
scarto quadratico medio				282,8 mln

L'evento è maggiormente rischioso per l'azienda 2: nonostante il valore atteso sia uguale a 100 mln per entrambe le imprese, lo scarto quadratico medio è nettamente maggiore per l'azienda 2, che quindi si trova davanti ad un evento rischioso che potrebbe impattare in modo maggiore sui propri utili aziendali e sui propri obiettivi.

Tuttavia, spesso nel *Risk Management* non si utilizza lo scarto quadratico medio, bensì il *value at risk* (VaR). Si tratta di un indicatore più intuitivo: “applicato a variabili aleatorie monetarie, fornisce un’indicazione probabilistica delle perdite a cui si può andare incontro mantenendo una determinata esposizione al rischio”⁷⁰. Dal punto di vista matematico il VaR è “la distanza tra il valore atteso e la massima perdita

⁷⁰ *Ibid.*

potenziale”⁷¹. La perdita massima potenziale è definita “dall’opposto del percentile della distribuzione a cui corrisponde un livello di confidenza prefissato”. In altre parole, dopo aver fissato un intervallo di confidenza, si considera l’opposto di questo intervallo: quella sarà la massima perdita potenziale. Se al percentile corrisponde un valore positivo, invece, si parlerà di “minimo guadagno potenziale”. La Figura 3 illustra graficamente il VaR e la massima perdita potenziale (MPM) in caso di variabile di flusso e in caso di variabile di stock.



Parte B –VaR e PMP su variabili aleatorie di stock (Patrimonio netto)

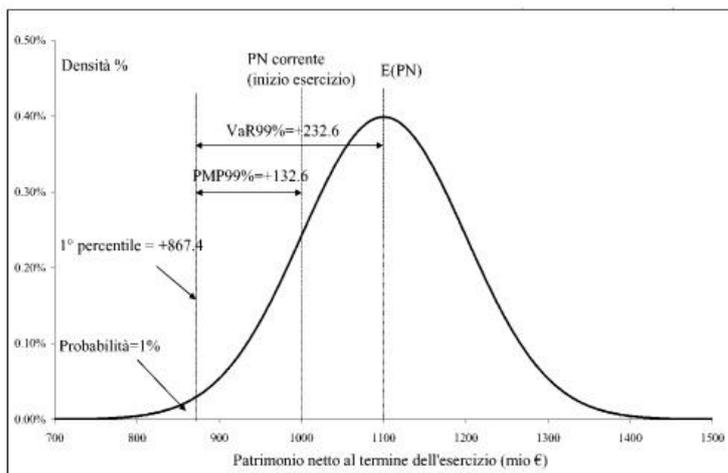


Figura 3: VaR e PMP su variabili aleatorie di flusso e di stock. Fonte: Floreani, A. (2004). *Enterprise Risk Management. I rischi aziendali e il processo di risk management*

⁷¹ *Ibid.*

VaR e scarto quadratico medio sono i due metodi più utilizzati durante la misurazione del rischio funzionale ai processi di *Risk Management*. Esistono però anche altri metodi che vengono utilizzati per operazioni più specifiche: ad esempio nell'ambito dell'*asset management* sono molto utilizzati il coefficiente β per i portafogli azionari e la *duration* per i portafogli obbligazionari. Per la nostra trattazione è sufficiente aver spiegato questi due metodi, che sono i più utilizzati in ambito di misurazione dei rischi per la successiva gestione.

1.2 L'ENTREPRISE RISK MANAGEMENT

Nella sua storia l'umanità ha da sempre dovuto affrontare dei rischi. L'uomo delle caverne, che doveva uscire dal proprio focolare per cacciare gli animali di cui si cibava, sapeva che avrebbe potuto correre il rischio di imbattersi in animali feroci. Per questo motivo iniziò a cacciare in gruppo e a sviluppare armi sempre più sofisticate per difendersi e per poter procurarsi il cibo in maniera più rapida, efficace ed efficiente.

Ad Atene e a Roma i contadini sapevano che durante il tragitto che dovevano compiere per raggiungere la città e poter vendere i prodotti della propria terra avrebbero potuto subire attacchi da gruppi di banditi. I più facoltosi assumevano delle guardie del corpo, mentre gli altri dovevano trovare altre modalità per non perdere il raccolto o anche la vita (ad esempio cambiare tragitto, o donare quotidianamente parte del raccolto ai banditi). Nel medioevo, quando nacquero le prime banche (la prima al mondo fu il Banco di San Giorgio, fondata a Genova agli inizi del '400), già esisteva il rischio di credito, di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti. I banchieri genovesi riuscirono a gestire tale rischio con strumenti che vengono utilizzati (con modalità differenti) ancora ora, come per esempio i pegni.

I primi collegamenti tra la gestione delle organizzazioni e il concetto di rischio risalgono agli anni '20 e '30 del '900⁷², quando l'economia e il commercio internazionale erano già sviluppati. Il *Risk Management* nel suo stato embrionale sostanzialmente si risolveva nella stipulazione di polizze assicurative: un'impresa semplicemente trasferiva un rischio attraverso uno strumento del mercato assicurativo. Negli anni '50 la *Wharton School of the University of Pennsylvania* ha cominciato ad approfondire il tema del Risk Management, iniziando a considerare il rischio non come un elemento marginale ma come un principio fondamentale della attività di impresa⁷³.

⁷² Gaudenzi B., *Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management*, in Sinergie n. 71/06. Si veda KNIGHT F.H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921, p. 233, CORSANI C., *La gestione delle imprese mercantili e industriali. Gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza*, Cedam, 1937, pp. 140-200 e OBERPARLEITER K., *Funktionen und Risiken des Warenhandels*, Springer, 1930.

⁷³ Dickinson G. (2004). *Lo sviluppo dell'enterprise risk management*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, pp. 483-491

È solamente a partire dagli anni '70 che il *Risk Management* diventa un elemento chiave per gli strumenti di programmazione delle organizzazioni e delle aziende. La crescita della “complessità dei sistemi sociali”⁷⁴ ha comportato vincoli e normative sempre più stringenti, un progresso tecnologico più rapido e innovativo, e ha causato la nascita di un ventaglio di rischi sempre più ragguardevole. Per gestire e non subire questi rischi le organizzazioni hanno assorbito la gestione del rischio nella propria cultura e nella propria dimensione organizzativa.

Negli anni '80 ha iniziato ad essere sviluppato il *financial risk management*, reso necessario dalla crescita del mercato dei derivati e dalle esigenze legate alla gestione dei rischi ad essi collegati, mentre negli anni '90 il *Risk Management* ha iniziato ad essere pensato come un processo che coinvolge tutta la struttura organizzativa seguendo il filone delle teorie riguardo la *corporate governance*, che l'OCSE⁷⁵ definisce come “le procedure e i processi secondo i quali un'organizzazione è diretta e controllata. La struttura di *corporate governance* “specifica la distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra i diversi organi dell'organizzazione - come il consiglio, i dirigenti, gli azionisti e altri soggetti interessati - e stabilisce le regole e le procedure per il processo decisionale”⁷⁶.

Ma perché il *Risk Management* è diventato sempre più importante nella struttura organizzativa? In altre parole, i benefici nell'implementazione di un sistema di gestione del rischio superano i costi in termini di personale, logistica e tempo? La risposta risiede nella natura intrinseca della gestione del rischio. Ogni azienda, di qualsiasi dimensione, ogni organizzazione internazionale, ogni no-profit e ogni amministrazione pubblica deve affrontare degli eventi rischiosi in un contesto di incertezza. L'impatto di questi eventi, una volta concretizzati, potrebbero essere di lieve entità, ma potrebbero anche essere letali per gli obiettivi, portando al fallimento o al commissariamento o alla chiusura dell'organizzazione. Il *Risk Management* risulta quindi essere una attività essenziale in ogni tipo di business o di amministrazione, qualsiasi sia la loro importanza o la loro grandezza. Si tratta di uno strumento di *governance* che mira alla gestione del rischio per mitigare l'effetto dell'incertezza sull'organizzazione, aiutando i manager e i dirigenti a compiere le proprie scelte in

⁷⁴ Niklas Luhmann definì così la modernità nel 1991 nel libro *Sociologia del rischio*

⁷⁵ Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD)

⁷⁶ European Central Bank (2004). *Annual Report*. Banca Centrale Europea, Francoforte, Glossario.

funzione degli obiettivi. Ha inoltre l'enorme vantaggio di poter essere implementato in maniera graduale: una qualsiasi organizzazione può introdurre un sistema di gestione dei rischi senza dover investire ingenti somme di denaro e tempo nella sua implementazione. L'investimento stesso, se il *Risk Management* viene reso operativo per gradi, risulta essere una fonte di guadagno per l'organizzazione.

Ma cosa si intende per *Risk Management*? Esistono numerose definizioni della gestione dei rischi sia a livello di standard internazionali sia all'interno di normative nazionali e settoriali. La norma UNI 11230:2007 definisce il *Risk Management* come "L'insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi". Nella norma ISO 31000:2009 il *Risk Management* riguarda "attività coordinate finalizzate alla direzione e al controllo di un'organizzazione con riferimento ai rischi". Il COSO 2004 (*Internal Control – Integrated Framework*) lo definisce come "l'identificazione, valutazione e risposta al rischio per quanto riguarda un obiettivo specifico". Nell'AS/NZS 4360:1999, lo standard utilizzato in Nuova Zelanda e Australia, il *Risk Management* è "l'insieme della cultura, dei processi e delle strutture che contribuiscono a gestire in maniera efficace le potenziali opportunità e gli effetti avversi".

La Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 della Banca d'Italia definisce il processo di gestione dei rischi come "l'insieme delle regole, delle procedure, delle risorse (umane, tecnologiche e organizzative) e delle attività di controllo volte a identificare, misurare o valutare, monitorare, prevenire o attenuare nonché comunicare ai livelli gerarchici appropriati tutti i rischi assunti o assumibili nei diversi segmenti, a livello di portafoglio di impresa e di gruppo, cogliendone, in una logica integrata, anche le interrelazioni reciproche e con l'evoluzione del contesto esterno. Anche la Borsa Italiana ha dato la propria definizione: "Con il termine *Risk management* (gestione del rischio) ci si riferisce all'insieme di processi attraverso cui un'azienda identifica, analizza, quantifica, elimina e monitora i rischi legati ad un determinato processo produttivo"⁷⁷.

Queste definizioni mettono in luce alcune caratteristiche fondamentali del *Risk Management*. Primo, la gestione del rischio deve mettere al centro il rischio. Esso deve essere considerato in ogni suo aspetto, dalla sua natura fino a tutti i possibili impatti,

⁷⁷ Borsa Italiana (2010). *Sotto la lente: il risk management*. Available at: <http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/risk-management-107.htm> (ultimo accesso: 27/09/2017).

cercando eventuali correlazioni e legami tra gli eventi. Il secondo è che il *Risk Management* deve essere considerato come un processo. La gestione del rischio non è un elemento statico all'interno delle organizzazioni, bensì un processo dinamico e inclusivo, che coinvolge tutti gli uffici e tutte le unità operative che compongono la struttura organizzativa. Nella Figura 4 possiamo vedere come il processo di *Risk Management* è stato raffigurato da Borsa Italiana. Possiamo notare come la gestione del rischio viene intesa come un cerchio composto da differenti fasi che si susseguono nel tempo in maniera ciclica.

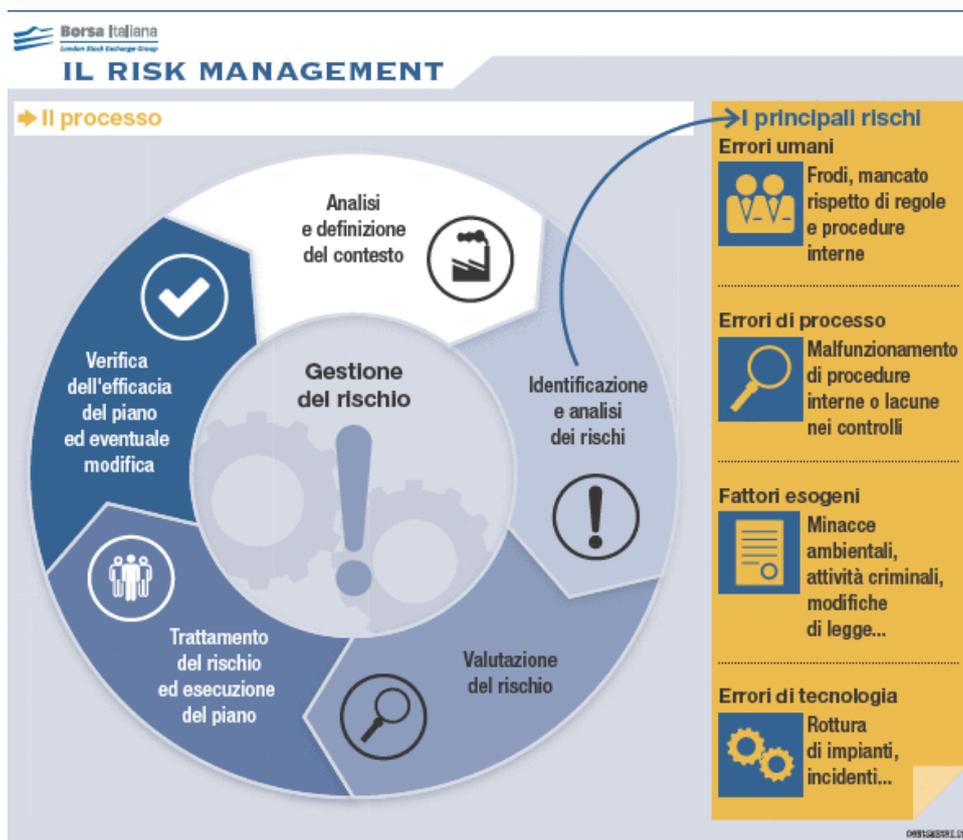


Figura 4: il processo di Risk Management raffigurato da Borsa Italiana

L'ISO 31000:2009 considera l'ERM come un processo che può essere implementato all'intera organizzazione, a varie aree e livelli gerarchici ma anche a funzioni, progetti e attività specifiche. Inoltre si possono considerare tutte le tipologie di rischio, qualsiasi sia la natura o la conseguenza (positiva o negativa) dell'evento.

1.2.1 Gli obiettivi strategici del Risk Management

Che si tratti di un'azienda pubblica o privata, di una ONG, di una società quotata in borsa o di una amministrazione pubblica, ogni organizzazione ha i propri obiettivi. Gli obiettivi di una organizzazione possono essere di breve, di medio e di lungo periodo, e solitamente vengono fissati dal management. Decidere gli obiettivi non è in ogni caso un'azione semplice da effettuare in maniera approssimativa. Il termine obiettivo deriva dal Latino *ob iactum*, che si può tradurre come “lanciato avanti”⁷⁸. Si rifletta sulla domanda “*Dove vorrai essere tra cinque anni?*”. Rispondere a questo quesito è già complicato a livello individuale; le difficoltà aumentano se si devono considerare innumerevoli fattori interni ma anche esterni all'organizzazione. Il personale, il mercato, la finanza internazionale, la stabilità dei prezzi e di un governo sono tutti elementi che un management preparato deve considerare quando vengono fissati gli obiettivi di un'organizzazione.

Stabilire gli obiettivi è una attività fondamentale per le organizzazioni, che modificano, investono, spendono tempo e denaro in vista del loro raggiungimento. La designazione degli obiettivi è infatti il *driver* delle attività dell'organizzazione, che devono mutare e aggiornarsi in vista del raggiungimento dei fattori chiave per il successo dell'azienda o dell'amministrazione. Il *Risk Management* risulta quindi essere uno strumento importantissimo nelle mani del management per fissare obiettivi strategici coerenti con la realtà organizzativa, o per raggiungere traguardi fissati prima dell'implementazione del processo di gestione del rischio.

Non solo: il management deve stabilire anche gli obiettivi a cui l'ERM stesso deve tendere. L'organizzazione può voler implementare un processo di gestione dei rischi per fare una *spending review*, evitando quindi gli sprechi di tempo e di risorse, oppure perché è un sistema richiesto dagli stakeholders, oppure perché, dopo una fusione con un'altra società, è necessario capire meglio la realtà della nuova organizzazione e i suoi obiettivi di breve, medio e lungo periodo.

⁷⁸ Cavadini, Andrea M. (2014) *La designazione degli obiettivi*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, pp. 80-81

Per implementare un sistema di *Risk Management* è necessario conoscere le strategie, il modello di business, il contesto in cui si opera, ma soprattutto gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo dell'organizzazione. L'integrazione tra gli obiettivi e il concetto di rischio avviene nel *risk appetite framework* (RAF). Il RAF si può definire come "l'infrastruttura che disciplina quanto rischio è opportuno e/o possibile prendere rispetto agli obiettivi che ci si propone di raggiungere"⁷⁹. Il RAF è entrato anche nell'ordinamento della Banca d'Italia⁸⁰, l'organo di vigilanza del sistema bancario italiano. Secondo le "nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche", il RAF è definito come "il quadro di riferimento che definisce - in coerenza con il massimo rischio assumibile, il business model e il piano strategico - la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli", e gli istituti di credito "definiscono un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio che fissi ex ante gli obiettivi di rischio/rendimento che l'intermediario intende raggiungere e i conseguenti limiti operativi". In altre parole, il RAF diventa lo strumento con il quale le organizzazioni esplicitano il "grado" di rischio che vogliono assumere nelle proprie strategie.

È opportuno che le organizzazioni riescano a fissare un rapporto rischio/obiettivi che sia equilibrato. Il RAF infatti è una sorta di biglietto da visita dell'organizzazione, che spiega non solo il proprio approccio, ma anche la propria filosofia a riguardo del rischio. All'interno del RAF si può identificare il *risk appetite*, letteralmente "l'appetito di rischio", ovvero "l'ammontare di rischio complessivo che un'impresa è disposta ad assumere per il raggiungimento degli obiettivi e la creazione del valore"⁸¹. Il *risk appetite* contribuisce alla definizione della strategia operativa per il raggiungimento degli obiettivi; ha il compito di equilibrare le scelte e supportare le decisioni rispetto ai rischi.

Il *risk appetite* è funzione di tre elementi fondamentali: la *risk attitude*, la *risk maturity* e la *risk capacity*. Per *risk attitude* si intende "l'atteggiamento assunto dall'impresa nei confronti del rischio"⁸². In economia l'attitudine al rischio di un soggetto economico

⁷⁹ Giorgino (2015), *Risk Management*

⁸⁰ Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche (Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006) – 15° aggiornamento "Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa", available at https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c263/263CIRC_15AGG.pdf

⁸¹ Giorgino (2015), *Risk Management*

⁸² Giorgino (2015), *Risk Management*

si può ridurre a tre condotte: avversione al rischio, neutralità al rischio e propensione al rischio. La *risk maturity* “rappresenta la capacità dell’impresa di gestire il rischio all’interno dell’intervallo desiderato⁸³. La *risk capacity*, invece, “rappresenta la quantità massima di rischio che un’impresa può assumere considerati alcuni dati oggettivi che la caratterizzano, come il capitale proprio [...], i vincoli regolamentari che la disciplinano”⁸⁴.

Se la *risk capacity* rappresenta una quantità effettivamente misurabile in quanto si basa su dati e informazioni oggettive, la *risk attitude* e la *risk maturity* dipendono da componenti soggettive, come le esperienze pregresse e l’attitudine psicologica del management, e queste sono tutte variabili che dipendono dalla storia e dalla cultura delle persone che compongono i vertici dell’organizzazione. Risultano molto importanti le relazioni che si formano tra la *risk capacity* e il *risk appetite*. Ricordando che il *risk appetite* è la quantità massima di rischio che un’organizzazione è disposta ad assumere e la *risk capacity* è la “capacità” di assumere rischi in base a criteri oggettivi e misurabili, si possono realizzare due situazioni differenti:

- 1) *Risk capacity* maggiore del *risk appetite*: l’organizzazione potrebbe finanziariamente, economicamente e logisticamente decidere di correre dei rischi, ma il management decide di limitare questa possibilità;
- 2) *Risk appetite* maggiore della *risk capacity*: l’organizzazione vorrebbe prendere dei rischi, ma le condizioni finanziarie, economiche e logistiche non permettono questa possibilità.

Il *risk appetite* risulta quindi essere una grandezza di carattere strategico per l’organizzazione; per rendere operativo questo concetto bisogna introdurre una nuova grandezza: la *risk tolerance*. La Circolare 263 della Banca d’Italia, ad esempio, definisce la tolleranza al rischio come “la devianza massima dal *risk appetite* consentita”. In altre parole, un’organizzazione fissa il proprio *risk appetite*; in caso dovesse superare la quantità di rischio massima per il perseguimento dei propri obiettivi, la *risk tolerance* interviene per assicurare all’organizzazione la

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*

possibilità di poter intervenire modificando alcune scelte, permettendole di rientrare entro le soglie di rischio fissate in precedenza.

L'organizzazione deve anche individuare sia le aree di intervento (identificando a priori quali rischi sono potenzialmente più "rischiosi", ovvero quali eventi possono portare a superare la soglia fissata dalla *risk tolerance*) sia le azioni da intraprendere per riportare il rischio entro l'obiettivo stabilito. La Figura 5 ci viene in aiuto per capire meglio come operano queste due grandezze e le relazioni che intercorrono tra di esse.



Figura 5: il risk appetite, rappresentato come un intervallo, ha come propria devianza la risk tolerance (in arancione): la tolleranza al rischio aiuta l'organizzazione a rientrare negli obiettivi di rischio prefissati. Fonte: Marks Norman, "Just what is risk appetite and how does it differ from risk tolerance?", available at: <https://normanmarks.wordpress.com/2011/04/14/just-what-is-risk-appetite-and-how-does-it-differ-from-risk-tolerance/>

Esistono numerosi metodi per definire il RAF e di conseguenza tutte le grandezze che esso comprende⁸⁵. Ad esempio: si procede alla costruzione di una matrice probabilità-impatto con la quale si identificano le combinazioni e gli impatti che l'impresa considera sostenibili o non tollerabili; si utilizzano misure quali il conto economico o lo stato patrimoniale, di cui l'organizzazione si serve per identificare gli indicatori chiave per il rischio da assumere; ci si serve di misure *value-based*, ovvero di misure di rendimento-risultato rispetto al rischio, come ad esempio il RAROC (*risk-adjusted return on capital*) o il RORAC (*return on risk-adjusted capital*).

⁸⁵ *Ibid.*

1.2.2 Il Risk Assessment

Una volta fissati gli obiettivi e le soglie di rischio che il management ritiene accettabili arriva il momento della gestione del rischio. Come abbiamo già accennato, il *Risk Management* deve essere inteso come un processo composto da numerose fasi che si susseguono nel tempo. Tuttavia, tale processo deve essere considerato in maniera dinamica: non è detto che un'organizzazione possa escludere alcune operazioni o unirle tra loro, ed è anche possibile andare a ritroso nel caso in cui ci si accorga che è stato commesso un errore o una disattenzione, oppure che i dati disponibili siano parziali o incompleti.

Per capire le modalità di funzionamento del processo di *Risk Management* analizzeremo i due standard internazionali più importanti: il COSO ERM del 2013 (la cui prima edizione è del 1992) e la norma IS/ISO 31000:2009. Entrambi gli standard tracciano il *framework*, ovvero la struttura, l'ossatura del processo di gestione dei rischi. L'ISO definisce il *risk management framework* come “l'insieme di componenti che forniscono le fondamenta e l'assetto organizzativo per il disegno, l'implementazione, il monitoraggio, la revisione e il continuo miglioramento del *Risk Management* attraverso tutta l'organizzazione”. Vediamoli nel dettaglio.

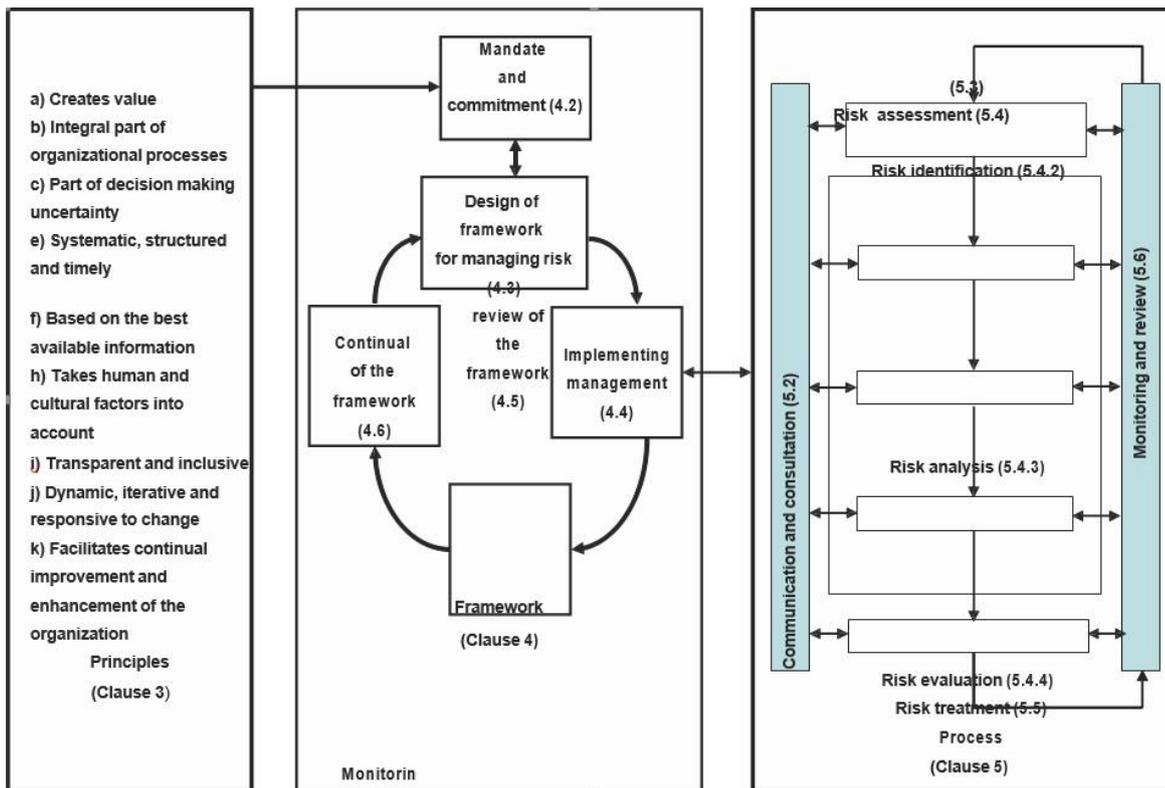


Figura 6: il processo di ERM secondo lo standard IS/ISO 31000:2009

Nella Figura 6 possiamo apprezzare la relazione tra i principi del processo di *Risk Management*, la sua struttura e il processo stesso. Lo standard IS/ISO 31000:2009 identifica numerosi principi fondamentali per l'implementazione della gestione dei rischi: possiamo verificare che L'ERM crea valore, aiuta il management nel prendere decisioni, è trasparente e dinamico. L'ISO identifica sette fasi differenti (Figura 6) nel processo di *risk assessment*:

- *Establish the context*
- *Risk identification;*
- *Risk analysis;*
- *Risk evaluation;*
- *Risk treatment;*
- *Communication and consultation;*
- *Monitoring and review.*

Se le fasi di analisi del contesto, identificazione, analisi, valutazione e trattamento dei rischi si susseguono nel tempo, la fase di comunicazione e consultazione e la fase di *monitoring* e revisione sono invece trasversali. Esse accompagnano l'ufficio incaricato del processo di *Risk Management* durante tutto il processo di gestione dei

rischi. È proprio questa trasversalità che spiega in maniera esaustiva l'ERM sia un processo inclusivo di tutti gli uffici che compongono l'organizzazione e soprattutto dinamico. La comunicazione e la consultazione possono avvenire sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione: si può consultare il personale, così come esperti esterni. Si devono comunicare le attività svolte al management, ma anche agli stakeholders dell'organizzazione.

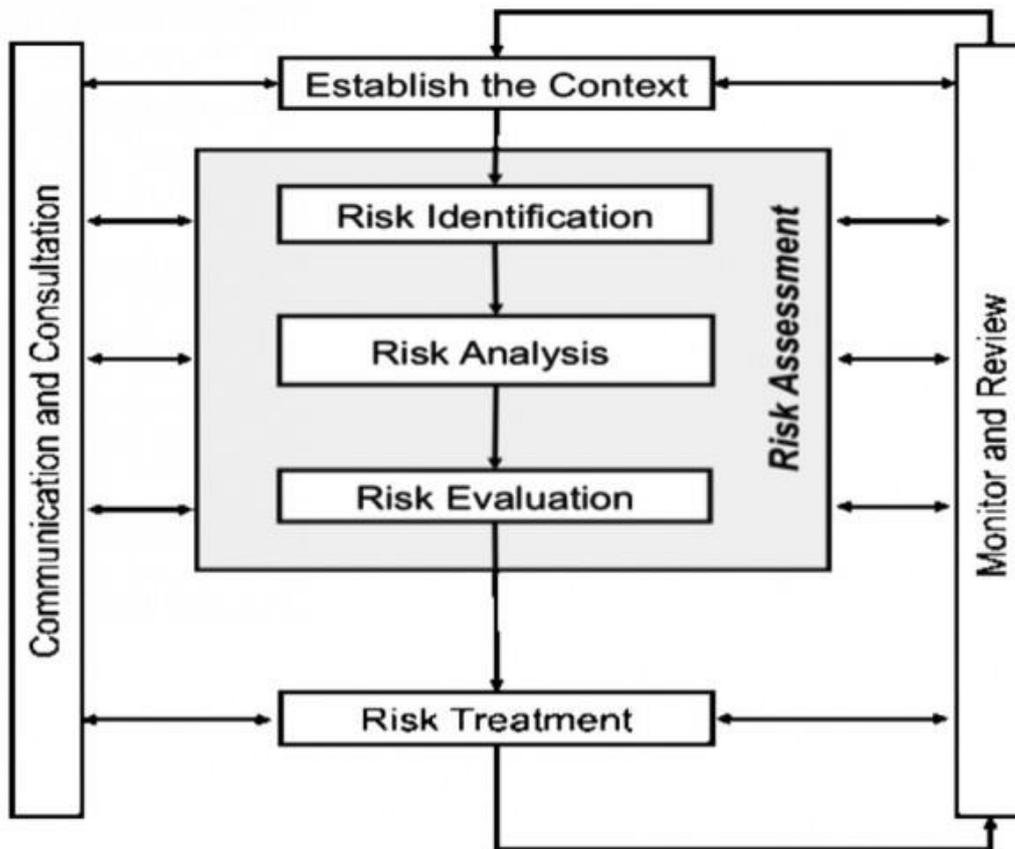


Figura 7: il processo di Risk Management secondo lo standard IS/ISO 31000:2009 nel dettaglio

Graficamente molto differente, ma sostanzialmente simile nei contenuti, è il *framework* identificato dallo standard COSO ERM 2013. In questo caso il processo di *Risk Management* viene raffigurato come un cubo le cui facce sono suddivise in rettangoli più piccoli.



Figura 8: il processo di Risk Management secondo lo standard Co.s.o. 2013

Nella faccia frontale del cubo sono descritte le differenti fasi del processo di *Risk Management*. A differenza dell'ISO, il COSO riconosce otto fasi differenti, e graficamente non vi sono trasversalità. Il grafico di questo standard di *Risk Management* mette in luce due aspetti differenti rispetto all'ISO. Nella faccia superiore vengono posti gli obiettivi del processo di gestione dei rischi: gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, gli obiettivi di reporting e gli obiettivi di compliance. Nella faccia laterale invece si mette in luce che il processo di ERM deve toccare tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione: i rischi devono essere considerati sia a livello di singolo ufficio, sia a livello di divisione fino ai possibili fornitori sussidiari. Lo standard utilizzato dalla FERMA, invece, risulta essere composto da ben 13 fasi.



Il risk management protegge e dà valore all'organizzazione e ai suoi stakeholder, sostenendo gli obiettivi dell'organizzazione con:

- la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività
- il miglioramento del processo decisionale, della pianificazione e della creazione di priorità attraverso una comprensione esauriente e strutturata dell'attività commerciale, della volatilità e degli elementi positivi /negativi del progetto
- il contributo ad un utilizzo/allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione
- la riduzione della volatilità nelle aree non essenziali dell'attività
- la protezione e il potenziamento del patrimonio e dell'immagine aziendale
- lo sviluppo e il sostegno delle persone e della base di conoscenza dell'organizzazione
- l'ottimizzazione dell'efficienza operativa

Figura 9: il processo di Risk Management secondo lo standard FERMA

Nella nostra trattazione sul *Risk Management* cercheremo di essere il più analitici possibili, suddividendo il processo ERM in sette fasi:

- 1) Analisi e identificazione dei rischi
- 2) Descrizione dei rischi
- 3) Integrazione dei rischi
- 4) Misurazione e valutazione dei rischi
- 5) Trattamento dei rischi
- 6) Trattamento dei rischi residui
- 7) Comunicazione e reporting dei rischi

Analisi e Identificazione dei rischi

Il primo passo da compiere per implementare un processo di *Risk Management* è l'analisi degli eventi rischiosi che l'organizzazione deve affrontare. Questa prima fase, che a prima vista può sembrare relativamente semplice, è in realtà la più complicata e importante, in quanto potenzialmente potrebbe pregiudicare tutte le azioni successive.

L'identificazione dei rischi, essendo la fase preliminare di tutto il processo di gestione del rischio, comporta un procedimento di acquisizione di informazioni relative all'organizzazione. Se tali informazioni sono corrette e soprattutto complete, allora l'organizzazione può trarne un enorme vantaggio; se al contrario le informazioni sono errate o parzialmente errate o incomplete, si possono incontrare numerose difficoltà durante lo svolgimento del processo ERM. Non considerare un evento o una categoria di eventi può far sì che l'organizzazione non sia in grado di affrontare determinati problemi; allo stesso modo, focalizzarsi su un rischio che in realtà non ha conseguenze sugli obiettivi dell'organizzazione porta a uno spreco di tempo e risorse che avrebbero potuto essere utilizzate in modo più efficiente. Inoltre il processo di analisi e di identificazione dei rischi porta a una maggiore conoscenza da parte dell'organizzazione del contesto e dell'ambiente (finanziario, culturale, sociale, politico, economico) in cui opera.

L'esito positivo della fase di identificazione dei rischi dipende in particolare da due fattori: budget e tempo. Le risorse economiche che l'organizzazione decide di allocare a tale attività sono fondamentali per una ricerca accurata e completa. Inoltre, spesso le organizzazioni si trovano in difficoltà a reperire informazioni su particolari tematiche, e deve acquistarle da altre società specializzate nella raccolta e nella diffusione di dati. È quindi pacifico affermare che “esiste un trade off tra costo dell'attività di identificazione e beneficio informativo”⁸⁶. Dall'altra parte, il fattore temporale risulta anch'esso estremamente importante per l'esito della analisi e della identificazione dei rischi. Si potrebbe affermare, utilizzando un'espressione derivante dalla cultura popolare, che *la fretta è cattiva consigliera*. Effettivamente i procedimenti di identificazione dei rischi possono durare per archi temporali molto lunghi; in poco tempo si potrebbero acquisire informazioni parziali, rendendo non solo la fase di analisi, ma tutte le altre fasi del *Risk Management* potenzialmente poco efficaci. Non è cosa semplice identificare quali rischi possano pregiudicare le attività e gli obiettivi di un'organizzazione. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, i rischi possono scaturire da eventi di varia natura e possono avere differenti cause. La vera difficoltà nell'analisi e nella identificazione dei rischi è capire quali eventi possono essere significativi per l'organizzazione nel *mare magnum* dei possibili rischi. Un'impresa multinazionale che opera in Europa deve affrontare dei rischi differenti da

⁸⁶ *Ibid.*

una amministrazione pubblica australiana. Il contesto e l'ambiente di riferimento, così come il singolo prodotto o servizio offerto generano dei rischi differenti, che l'organizzazione deve essere in grado di identificare in maniera esaustiva e completa. L'identificazione dei rischi è una fase che dovrebbe quindi interessare tutte le unità coinvolte nei vari processi di una organizzazione, e non dovrebbe essere attività esclusiva dei *risk manager* o degli uffici preposti a tale compito. Tale fase deve essere organizzata secondo i principi del dialogo e del confronto con tutte le componenti dell'organizzazione: il Ceo, il Consiglio d'Amministrazione, i manager, i responsabili delle risorse umane e tutti i dipendenti possono essere possessori di informazioni utili in fase di identificazione dei rischi. Altrettanto importante è la frequenza con la quale si effettua l'analisi dei rischi: le condizioni in cui opera un'organizzazione possono variare nel tempo, così come i rischi a cui essa può essere esposta.

Il primo passo da compiere è l'analisi del contesto, ovvero “la definizione di parametri interni ed esterni all'organizzazione che devono essere presi in considerazione”⁸⁷. Il contesto interno riguarda la struttura organizzativa, la governance, i ruoli e le responsabilità, così come gli obiettivi e le strategie aziendali, il capitale, le risorse umane e il sistema informativo. Il contesto esterno riguarda l'economia, la politica, le normative che regolano un settore, la finanza. La lista dei rischi identificati deve quindi essere costantemente monitorata e aggiornata per evitare di lavorare su informazioni incomplete. Esistono diverse tecniche che vengono utilizzate durante la fase di analisi e identificazione dei rischi, che possono essere utilizzate insieme per avere il massimo grado di completezza possibile.

Un primo punto di partenza è la costruzione di un catalogo degli eventi. Il catalogo degli eventi è “un elenco dettagliato degli eventi potenziali comuni a tutte le aziende che operano in un settore specifico o ai processi e alle attività che riguardano più settori”⁸⁸. Il catalogo è normalmente redatto dal personale interno all'organizzazione, che, conoscendo i potenziali eventi rischiosi per le proprie attività, può perfezionare il documento per avere una lista esaustiva. Ciò si può ottenere, ad esempio, attraverso una revisione dei documenti già in possesso dell'organizzazione riguardo progetti in

⁸⁷ Così viene definita la fase di definizione del contesto dallo standard IS/ISO 31000:2009, che include i rischi derivanti dal sociale, dalla cultura, dalla politica, dalle normative, dalla regolazione, dalla finanza, dalla tecnologia, dall'economia, dagli eventi naturali, dallo sviluppo internazionale, nazionale, regionale o locale, ma anche dal rapporto con gli stakeholders e dalle relazioni con le altre organizzazioni

⁸⁸ Associazione Italiana Internal Auditors, Price Waterhouse Coopers (a cura di). (2006). *La gestione del rischio aziendale. Erm - Enterprise risk management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative*

corso di svolgimento oppure già conclusi: è utile capire quali rischi si sono incontrati in passato, in quanto è possibile ritrovarli nel futuro. La seconda tecnica è quella dei workshop: il personale incaricato al processo ERM organizza degli incontri che possono coinvolgere persone che lavorano nell'organizzazione a vari livelli e con mansioni differenti ma anche esperti esterni al fine di identificare i possibili eventi rischiosi. Nei workshop esiste la figura del moderatore, che ha il compito di guidare i partecipanti attraverso le varie tematiche di interesse. La terza tecnica è quella delle interviste: l'ufficio incaricato al processo di *Risk Management* discute con il personale in maniera approfondita sulla conoscenza dei possibili rischi che possono incorrere durante lo svolgimento delle proprie attività. Questa tecnica ha il vantaggio di poter entrare nello specifico delle differenti realtà organizzative, ma ha lo svantaggio di essere molto costosa in termini di tempo.

Per superare questo problema si può ricorrere a strumenti quali i questionari e le indagini. I questionari possono essere composti da domande aperte o chiuse, oppure da un mix tra le due. Anche interviste e questionari possono essere organizzate per coinvolgere persone esterne alla realtà organizzativa, come ad esempio esperti o stakeholders. Un'altra tecnica è quella dell'analisi del flusso del processo. Questa metodologia consiste nel "rappresentare in forma grafica un processo al fine di meglio comprendere le interrelazioni dei suoi componenti: input, attività, output e responsabilità"⁸⁹. In base agli obiettivi si possono comprendere quali sono i possibili rischi che possono verificarsi durante ogni fase del processo.

Descrizione dei rischi

Al termine dell'attività di analisi e identificazione dei rischi l'ufficio che ha il compito di implementare il sistema di *Risk Management* avrà una ingente quantità di dati che dovranno essere organizzati e sistematizzati. La fase della descrizione dei rischi è quindi di fondamentale importanza. Prima di tutto è un ottimo termometro della qualità della fase di identificazione dei rischi: se in fase di descrizione ci si accorge che non è possibile utilizzare i dati, significa che quest'ultimi sono stati raccolti attraverso una metodologia errata. Inoltre si tratta di una organizzazione dei dati puntuale che può essere utilizzata dalle aziende e dalle amministrazioni pubbliche in successivi processi di *Risk Management*. In fase di descrizione dei rischi sono tre le variabili che devono

⁸⁹ *Ibid.*

essere considerate: la sorgente, l'evento e l'effetto⁹⁰. La sorgente riguarda le possibili cause che possono comportare al verificarsi dell'evento rischioso. L'effetto invece è l'impatto che tale evento può avere sulla organizzazione. La sorgente deve comprendere non il processo in cui si può verificare il rischio (con anche l'eventuale sotto-processo), i responsabili diretti del processo (e quindi del rischio) e anche i responsabili indiretti. Alcuni autori⁹¹ consigliano di inserire in questa fase anche la tipologia dell'evento in base alla possibilità di assicurarlo o meno.

Vedremo in seguito come il mercato assicurativo sia uno dei possibili trattamenti dei rischi per le organizzazioni. In ogni caso sorgente, evento e effetto sono i tre elementi indispensabili in fase di descrizione dei rischi. Avere chiare le possibili cause di un evento potenzialmente negativo è cruciale per poter trattare il rischio in maniera efficace, diminuendo la probabilità di accadimento o diminuendo il suo impatto. Anche l'evento in sé non è di facile individuazione: possono capitare situazioni in cui piccoli dettagli possono modificare nettamente il tipo di evento che può accadere. Precisare i possibili effetti di un evento può aiutare l'organizzazione a capire quali potrebbero essere gli eventi che possono arrecare ingenti danni nello svolgimento delle proprie azioni e quali invece possono essere considerati meno importanti in fase di valutazione dei rischi. Può essere opportuno trascrivere gli eventi rischiosi e tutte le informazioni ad essi correlati in un *risk register*⁹², che può essere utilizzato e aggiornato un numero illimitato di volte.

Integrazione dei rischi

La fase successiva alla valutazione dei rischi è l'integrazione dei rischi. Questa operazione è molto importante il successivo trattamento degli eventi rischiosi. L'atto di integrare i rischi tra loro ha tanti grandi vantaggi durante il processo di *Risk Management*. Primo, una integrazione diligente degli eventi rischiosi può far emergere eventuali correlazioni, le relazioni e le interconnessioni tra gli eventi o tra categorie di eventi. Ad esempio, il possibile accadimento di un evento potrebbe causare il susseguirsi di altri rischi; l'impatto totale può quindi crescere in maniera vertiginosa, e un evento con un impatto basso può trasformarsi in un elemento da tenere in seria considerazione per il raggiungimento dei propri obiettivi. Anche la rottura di una

⁹⁰ Bianconi R. (2014). *Che cosa si intende per Risk Management Process*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, pp. 49-58

⁹¹ *Ibid.*

⁹² Giorgino (2015), *Risk Management*

lampadina in un ufficio potrebbe, a causa del buio, avere come effetto il rinvio di un importante *meeting* di lavoro. Il secondo vantaggio dell'integrazione dei rischi è la possibilità di capire quale o quali unità operative dell'organizzazione possono essere colpite dagli eventi rischiosi.

In altre parole, l'integrazione dei rischi aiuta a capire quali sono gli uffici più esposti ai rischi e durante quali azioni o processi possono verificarsi gli eventi rischiosi. Capire quale unità operativa possa essere colpita da quale rischio è di fondamentale importanza in fase di trattamento, in quanto è possibile capire quali soggetti, ad esempio, devono modificare i propri comportamenti o provvedere a correggere i propri processi. Il terzo vantaggio dell'integrazione dei rischi è la possibilità di "raggruppare i rischi in categorie di eventi omogenei e di esaminarli prima a livello di singola unità e dopo a livello aziendale"⁹³. In altre parole gli eventi rischiosi correlati tra loro vengono suddivisi in base al tema e in base all'ufficio di competenza. Ciò può essere fatto sia in ogni singolo ufficio sia nel complesso della realtà organizzativa dell'azienda o dell'amministrazione pubblica in cui viene implementato il sistema di ERM. La fase di integrazione dei rischi risulta essere molto complicata poiché, come abbiamo visto, sottintende una conoscenza approfondita della struttura organizzativa, delle procedure e dei processi interni all'organizzazione⁹⁴. In realtà organizzative complesse può essere un lavoro molto costoso in termini di tempo e di risorse, ma i benefici attesi sono molto importanti per il successo del processo di *Risk Management*.

Misurazione e valutazione dei rischi

Nel processo di *Risk Management* dopo la fase di analisi e di individuazione dei rischi e la loro successiva descrizione arriva il momento della misurazione e valutazione dei rischi. Si tratta della fase di *assessment*⁹⁵ vera e propria, in cui gli eventi rischiosi già analizzati vengono calati all'interno della realtà organizzativa e valutati in base alla loro probabilità di accadimento e al loro impatto sull'organizzazione. In sede di valutazione dei rischi sono due le variabili che devono interessare all'ufficio incaricato del processo di *Risk Management*: la probabilità di accadimento di un evento (Probabilità: P) e il suo impatto sull'impresa (Magnitudo: M). Il rischio (R), infatti, è

⁹³ Associazione Italiana Internal Auditors, Price Waterhouse Coopers (a cura di). (2006). *La gestione del rischio aziendale. Erm - Enterprise risk management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative*

⁹⁴ Salomone, S. (2013). *Governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa (II): Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, Egea, Milano

⁹⁵ "Assessment" in italiano si può tradurre facilmente proprio come "valutazione"

sempre funzione della Probabilità e della Magnitudo: $R=f(P,M)$ ⁹⁶. La valutazione dei rischi che possono impattare sugli obiettivi dell'organizzazione può essere effettuata con tre modalità differenti: si può fare una valutazione qualitativa, una valutazione semi-qualitativa e una valutazione quantitativa.

Non è possibile affermare a priori quale di queste tipologie di valutazione sia in maniera intrinseca la migliore: ciò dipende da numerose variabili, come per esempio la tipologia di rischio, la sua volatilità, ma anche il budget che è stato stanziato per il processo di *Risk Management*.

La valutazione qualitativa si limita ad una descrizione dell'evento rischioso. È possibile utilizzare il *risk register* costruito durante la fase di descrizione dei rischi, e permette al management di capire quali sono i rischi più "pericolosi" per l'organizzazione e fissare le priorità delle fasi successive dell'ERM. I rischi vengono classificati sia in base alla loro probabilità di accadimento sia in base al loro impatto. In base alla probabilità, un evento può essere:

- Probabile: l'evento può accadere più volte in un arco temporale standard, ad esempio un anno;
- Possibile: l'evento può verificarsi, ma poco frequentemente;
- Improbabile: è raro che l'evento possa avvenire, ma ci sono già stati casi in cui si è verificato;
- Remoto: l'evento ha statisticamente poca probabilità di accadere, si tratta di un evento estremamente eccezionale.

In base all'impatto, un evento può essere:

- Trascurabile: gli effetti sono trascurabili per il raggiungimento degli obiettivi;
- Basso: gli effetti sono di lieve entità ma devono essere tenuti in considerazione;
- Moderato: gli effetti sono rilevanti sul raggiungimento degli obiettivi, in particolare su quelli di brevissimo e breve periodo;
- Significativo: gli effetti sono tali da poter stravolgere gli obiettivi dell'organizzazione nel brevissimo, nel breve ma potenzialmente anche nel medio e lungo periodo.

⁹⁶ Andreotti Pietro, *Misurazione del rischio*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, pp. 104-108

La valutazione semi-qualitativa è anch'essa descrittiva, ma viene utilizzata normalmente una scala di valori con la quale i rischi vengono catalogati. La scala può essere numerica (ad esempio da 1 a 5 o da 1 a 10, dove 1 è l'evento meno rischioso e 10 il più rischioso), alfabetica (ad esempio il range può essere A-E), o anche una scala di colori (verde per i rischi poco impattanti, giallo per quelli medi e rosso per le priorità).

La valutazione quantitativa è la tipologia sicuramente più costosa in termini di risorse e di tempo, ma è quella che entra maggiormente nello specifico del rischio, stimando con metodo statistico la probabilità di accadimento dell'evento rischioso e misurando in maniera puntuale l'impatto sull'organizzazione e sui suoi obiettivi. La valutazione quantitativa può essere effettuata se le risorse in termini di denaro, formazione del personale e tempo sono adeguate, in quanto si tratta della metodologia di valutazione dei rischi più costosa. Si possono utilizzare sia modelli probabilistici sia modelli matematici non probabilistici. La scelta delle tecniche da utilizzare deve tener conto dell'effettiva necessità di ottenere misurazioni precise: alcuni rischi possono essere misurabili in termini matematici, al contrario altri rischi non possono essere calcolati con le tecniche di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti.

Le tre tipologie di valutazione, qualitativa, semi-qualitativa e quantitativa, possono essere anche utilizzate nello stesso processo di *Risk Management*, in modo da ottenere dati coerenti tra loro. Il primo passo è quindi quello di misurare il rischio, cercando di capire la probabilità di accadimento dell'evento e il suo impatto sull'organizzazione, considerando anche le possibili correlazioni tra gli eventi. Il secondo passo è la valutazione vera e propria. Per valutare qualcosa si ha bisogno di un metro di paragone, ovvero di qualcosa che permetta di capire la "posizione" dell'evento rischioso nell'ambito dell'organizzazione. In altre parole, bisogna trovare qualcosa che ci possa far capire se un evento deve essere considerato, usando la terminologia già utilizzata, trascurabile o significativo. Nel processo di *Risk Management* la grandezza che viene utilizzata come paragone è la *risk capacity*, che misura la quantità massima di rischio che l'organizzazione può sopportare per il raggiungimento dei propri obiettivi. Si può quindi costruire un grafico cartesiano con la quale si pongono l'impatto e la probabilità di accadimento di un evento sull'asse dell'ascisse e sull'asse delle ordinate, rappresentando graficamente la *risk capacity*

come una linea retta con pendenza negativa. I rischi a sinistra della retta saranno rischi poco probabili e con poco impatto; i rischi a destra della retta saranno eventi molto probabili e con un alto impatto sull'organizzazione. Solitamente il management si sofferma sugli eventi maggiormente rischiosi e maggiormente probabili.

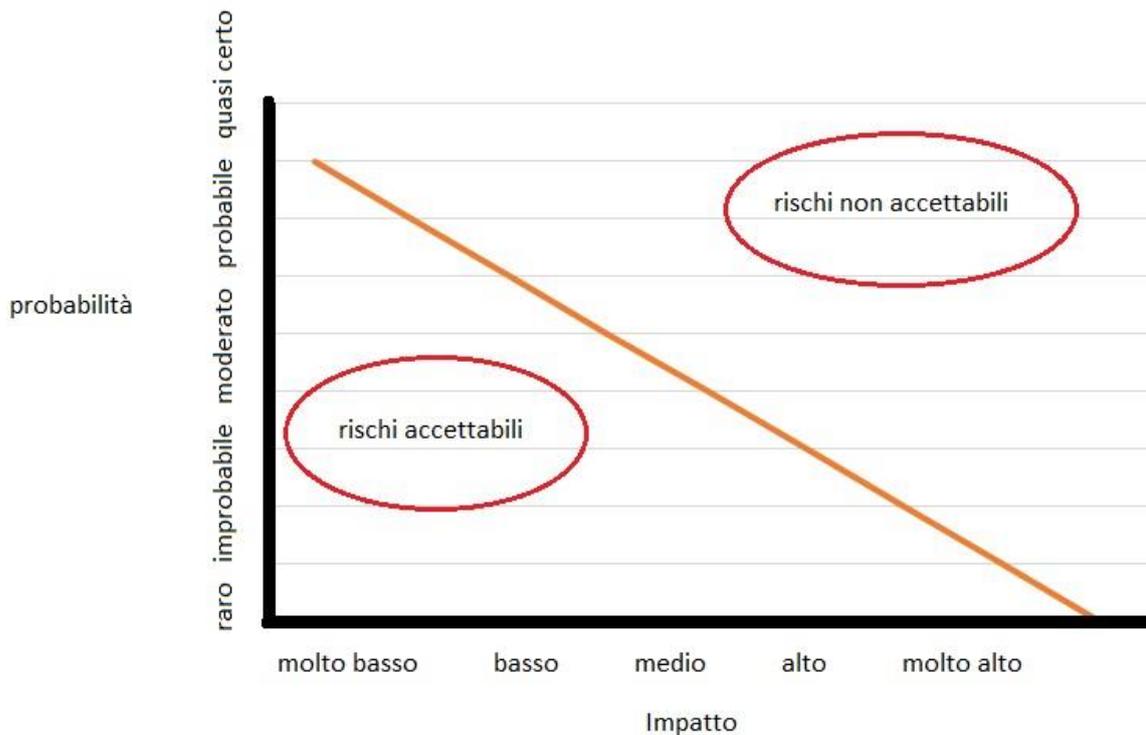


Figura 10: la matrice probabilità-impatto. I rischi accettabili sono alla sinistra della retta che rappresenta la risk capacity; i rischi non accettabili sono alla destra della retta.

Da questo grafico è facilmente ricavabile la *Risk Map* dell'organizzazione. Costruire una *Risk Map* può essere un'azione di fondamentale importanza per il processo. Si tratta di una soluzione grafica con la quale l'ufficio predisposto al processo di gestione dei rischi può capire quali sono le priorità sulle quali è possibile intervenire durante la fase di trattamento dei rischi, quali sono da trattare con meno urgenza e quali sono gli eventi che possono essere trascurati. Utilizzando lo stesso piano cartesiano della Matrice P-I (Matrice probabilità-impatto) si pone sull'asse delle ascisse l'impatto e sull'asse delle ordinate la probabilità di accadimento dell'evento. Vengono successivamente iscritti tutti gli eventi che sono stati individuati e misurati come se fossero dei punti cartesiani. Successivamente vengono utilizzati i colori per identificare quali sono gli eventi con alta probabilità e con alto impatto (rosso), che diventano le priorità in fase di trattamento dei rischi, fino ai rischi a cui è associato il colore verde, ovvero gli eventi che hanno bassa probabilità di accadimento e basso

impatto per l'organizzazione, che possono anche essere trascurati ai fini della gestione dei rischi.

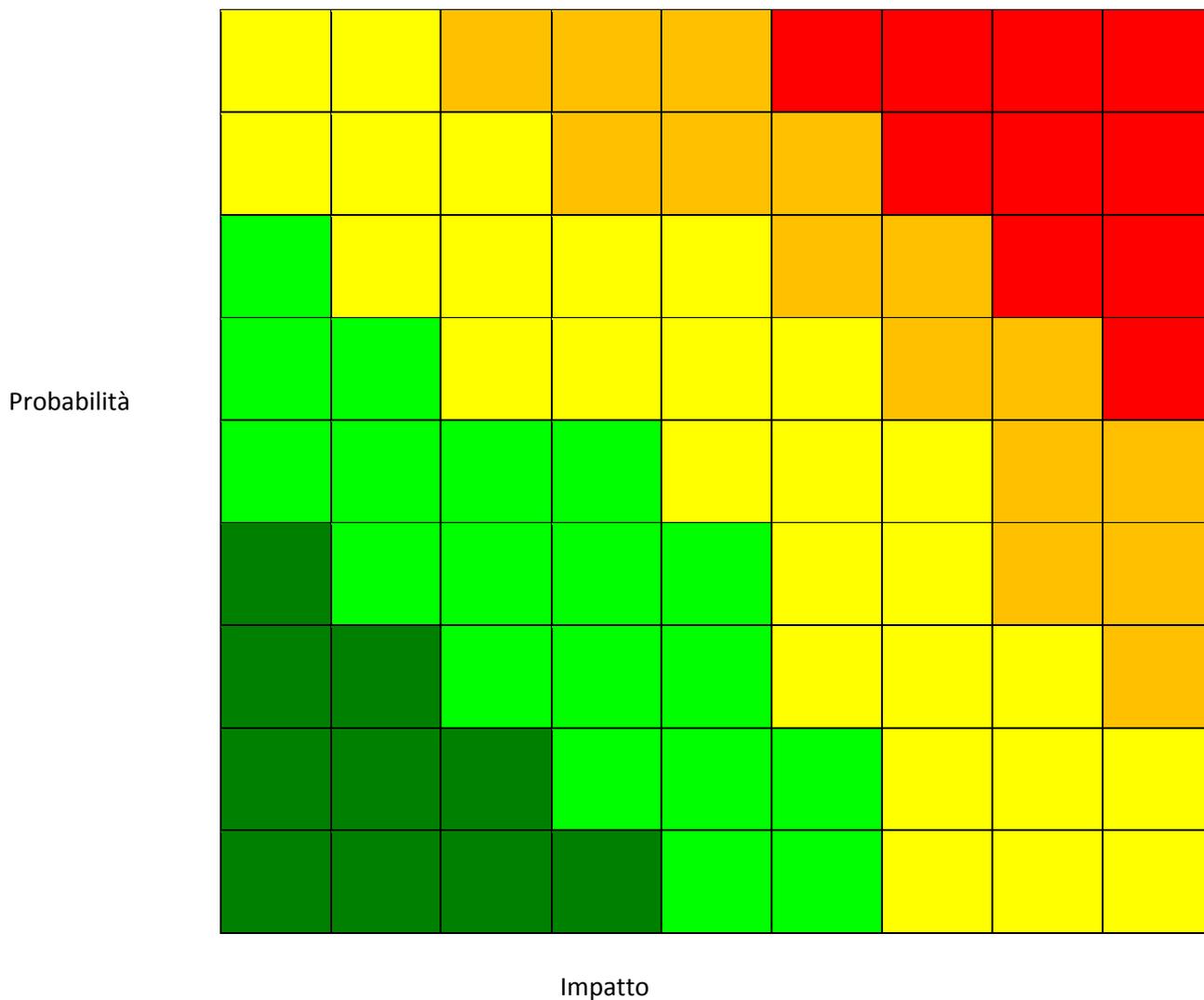


Figura 11: Risk Map

Trattamento dei rischi

Il *Risk Management* ha come obiettivo quello di gestire i rischi per ridurre la probabilità di un evento rischioso e/o per diminuirne l'impatto sull'organizzazione. Siamo arrivati alla fase del trattamento dei rischi, ovvero al momento in cui il management deve prendere delle decisioni sul *risk treatment*. Esistono sostanzialmente quattro possibili risposte al rischio⁹⁷:

- Evitare il rischio;
- Ridurre il rischio;
- Condividere il rischio;
- Accettare il rischio;

Evitare il rischio significa eliminare il processo o l'azione che genera eventi rischiosi. È l'opzione di rinuncia: si elimina un prodotto dalla filiera produttiva, si sceglie di non entrare in un mercato, si decide di vendere un ramo di attività, si smette di erogare un servizio. Evitare il rischio è l'opzione che si utilizza quando non è stato possibile trovare un'altra soluzione plausibile per il trattamento dell'evento rischioso.

Ridurre il rischio significa "intraprendere azioni per ridurre la probabilità o l'impatto del rischio, oppure entrambi"⁹⁸. In altre parole l'organizzazione deve modificare regolamenti, azioni e processi per cercare di ridurre il valore di queste due variabili. Si pensi per esempio ad un macchinario utilizzato in un'azienda agricola. Il rischio potrebbe essere la rottura del macchinario, con conseguenti danni diretti e danni indiretti dovuti allo stop della produzione. L'azienda potrebbe effettuare una rigida manutenzione per abbattere la probabilità dell'evento, oppure acquistare previamente un nuovo macchinario che possa sostituire in tempi brevi quello vecchio, riducendo così l'impatto dell'evento sui processi aziendali.

Condividere il rischio riguarda la riduzione della probabilità e/o dell'impatto dell'evento rischioso "trasferendo oppure partecipando una parte del rischio"⁹⁹, ad esempio ricorrendo ad una polizza assicurativa, esternalizzando un processo o una proprietà oppure attraverso altri strumenti di copertura.

⁹⁷ Associazione Italiana Internal Auditors, Price Waterhouse Coopers (a cura di). (2006). *La gestione del rischio aziendale. Erm - Enterprise risk management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*

Accettare il rischio, infine, è l'opzione zero: l'organizzazione decide di non fare nulla per modificare la probabilità e/o l'impatto del rischio. Nel decidere quale di queste azioni intraprendere il management deve considerare numerosi fattori. Prima di tutto dovrebbe analizzare, valutare e possibilmente quantificare gli effetti di tutte le tipologie di risposta allo stesso evento rischioso. È di fondamentale importanza che tutto questo sia fatto tenendo come limiti insuperabili il budget disponibile e soprattutto gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione, che il *Risk Management* deve aiutare a raggiungere. Secondo, dovrebbe effettuare una seria valutazione costi-benefici rispetto alle azioni da intraprendere. La limitatezza delle risorse con la quale le organizzazioni devono convivere fa sì che i costi di un intervento non devono superare i benefici che l'organizzazione può trarre da tale intervento. Non solo: se trattare un evento rischioso risulta essere molto costoso, altri eventi non potranno essere trattati per la mancanza delle risorse disponibili. L'analisi costi-benefici è utile al management anche per capire quali sono le priorità e quali sono invece le aree di intervento sulle quali è possibile temporeggiare. In fase di trattamento dei rischi è fondamentale capire chi deve fare cosa: è quindi doveroso che le azioni di risposta al rischio siano descritte dettagliatamente. Informazioni come la struttura responsabile, gli effetti attesi, gli indicatori chiave nella misurazione dell'effetto del trattamento devono essere presenti tassativamente.

Trattamento dei rischi residui

La fase successiva al trattamento dei rischi è la fase del trattamento dei rischi residui. Bisogna fare una precisazione terminologica. Si definiscono rischi inerenti gli eventi in assenza di qualsiasi intervento. Quando abbiamo parlato di rischio fino a questo momento ci siamo riferiti ai rischi inerenti. I rischi residui, come si può capire intuitivamente dal nome, riguarda la quantità di rischio rimanente (residua) dopo il trattamento dell'evento. Facciamo un esempio: nella filiera per la costruzione di un'automobile il macchinario che monta le portiere risulta essere vecchio. Per prevenire la rottura del macchinario il management decide di fare una manutenzione straordinaria. Questa azione riduce la probabilità di rottura, ma non la elimina completamente. Questa quantità ridotta è il rischio residuo. Il management deve assicurarsi che il rischio residuo sia sotto la soglia della *risk capacity* e conseguentemente del *risk appetite*. Se così non fosse, allora il trattamento non è stato

sufficiente a portare sotto i “livelli di guardia” l’evento rischioso. È quindi doveroso trattare nuovamente il rischio attraverso le quattro modalità che abbiamo descritto in precedenza. Ovviamente è possibile anche l’opzione zero, ovvero l’accettazione del rischio.

Monitoring dei rischi

Dopo aver trattato gli eventi rischiosi l’organizzazione ha il compito di monitorare in un periodo di tempo l’andamento delle variabili che sono state individuate, misurate e successivamente valutate. Lo standard ISO 31000:2009 definisce la fase di monitoraggio come “un continuo verificare, supervisionare, osservare criticamente, determinare lo status per identificare cambiamenti del livello di performance richiesti o attesi”. Per monitorare i rischi bisogna utilizzare dei parametri che devono essere tenuti sotto controllo. Questi parametri sono dei veri e propri indicatori, che si possono definire come *key risk indicators (KRI)*¹⁰⁰. I KRI devono essere associati a dei valori-soglia da non superare: il superamento della soglia da parte della variabile tenuta sotto controllo deve essere un campanello d’allarme per l’organizzazione, che dovrebbe intervenire tempestivamente per riportare i valori sotto il limite. È quindi importante che essi siano misurabili da un punto di vista quantitativo. Nella fase di *monitoring* l’aspetto più complicato è la scelta dei KRI più utili per il controllo continuo delle variabili. I possibili indicatori possono essere innumerevoli, e il management deve essere in grado di identificare quelli veramente adatti ai propri scopi. Questi indicatori servono, secondo lo standard ISO, a misurare la performance del *Risk Management* e valutarne quindi l’efficacia.

Comunicazione e reporting dei rischi

Dopo aver individuato, descritto, analizzato, valutato e integrato i rischi rilevati l’ufficio preposto alle attività di *Risk Management* deve comunicare con l’interno e con l’esterno i rischi che sono stati rilevati. La fase di *risk reporting* è finalizzata alla produzione di un documento comprensivo di tutte le informazioni fondamentali riguardanti gli eventi rischiosi riscontrati all’interno dell’organizzazione. Tale documento risulta essere di fondamentale importanza. È questo report che viene presentato agli organi di vertice, che devono decidere le aree di priorità sulle quali intervenire per trattare gli eventi maggiormente rischiosi in vista del conseguimento

¹⁰⁰ Giorgino (2015), *Risk Management*

degli obiettivi¹⁰¹. Il report può anche essere inoltrato a tutti gli uffici che compongono la struttura dell'organizzazione, e può anche essere utilizzato per la comunicazione esterna, in particolare se esistono richieste di eventuali stakeholders riguardo la visione di tale documento. Inoltre, per alcune specifiche tematiche esistono anche degli obblighi normativi: in Italia il D. Lgs. 9 aprile 2008, n° 81, ovvero il Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro obbliga il datore di lavoro alla redazione di un "Documento di Valutazione dei Rischi", un documento specifico dei rischi collegati alla sicurezza sul lavoro. Il Documento deve contenere non solo una descrizione dei possibili rischi per la sicurezza dei lavoratori, ma anche le azioni che devono essere messe in atto per ridurre la probabilità di accadimento e l'impatto dell'evento lesivo della sicurezza. Nella fase di reporting dei rischi esistono tre elementi fondamentali¹⁰²:

- L'individuazione e l'analisi degli stakeholders
- L'identificazione dei criteri di riferimento
- Gli strumenti di reporting e di informazione

Per capire come strutturare la comunicazione dell'attività di gestione dei rischi è basilare identificare in maniera corretta quali sono gli stakeholders interessati a ricevere tali informazioni. Ogni interessato, infatti, avrà le proprie caratteristiche e le proprie esigenze rispetto al processo di gestione del rischio; per questo motivo il documento dovrà contenere tutte le informazioni necessarie per poter soddisfare tali necessità. Ad esempio le informazioni possono riguardare i rischi a cui l'organizzazione è esposta, il trattamento scelto per i rischi dal management, così come il livello di rischio ritenuto accettabile, ovvero il *risk appetite*. Secondariamente, il report sulla gestione dei rischi dovrà avere al suo interno dei criteri che devono essere utilizzati come "guide" per l'attività di reporting. Alcuni di questi criteri possono essere la chiarezza, la completezza delle informazioni, la tempestività. L'ultimo punto, ovvero gli strumenti di reporting, riguardano il canale attraverso il quale gli stakeholders ottengono le informazioni. I *media* utilizzati

¹⁰¹ È doveroso fare una puntualizzazione. La fase della comunicazione non è staticamente posta alla fine del processo di *Risk Management*. In fase di identificazione dei rischi si ha uno scambio di informazioni tra i diversi uffici e l'organo preposto al processo di gestione dei rischi; alla fine della misurazione e della valutazione dei rischi la *Risk Map* deve essere comunicata al management che deve prendere le decisioni su come trattare i differenti rischi. La comunicazione interna, quindi, è trasversale ad ogni fase della gestione dei rischi.

¹⁰² Fumai D. *Reportistica interna ed esterna*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, pp. 218-221

possono essere disparati, e possono dipendere dal grado di maturità del sistema di gestione dei rischi. Un *Risk Management* primordiale potrebbe richiedere semplicemente una mail, una telefonata o anche un breve filmato. Un sistema di gestione dei rischi più complesso e sviluppato può richiedere sistemi di comunicazione più complessi, come documenti informativi inclusivi di dati e grafici specifici, report più dettagliati o anche sistemi *intranet* a cui anche gli stakeholders possono accedere facilmente.

Il processo di reporting può essere sintetizzato dalla Figura 12. Possiamo notare che anche qui si tratta di un processo circolare: le informazioni necessarie per la progettazione del report sono lo specchio dei valori e delle esigenze degli stakeholders, che ricevono un documento informativo elaborato sulla base dei principi dell'organizzazione tenendo conto delle necessità delle parti interessate.

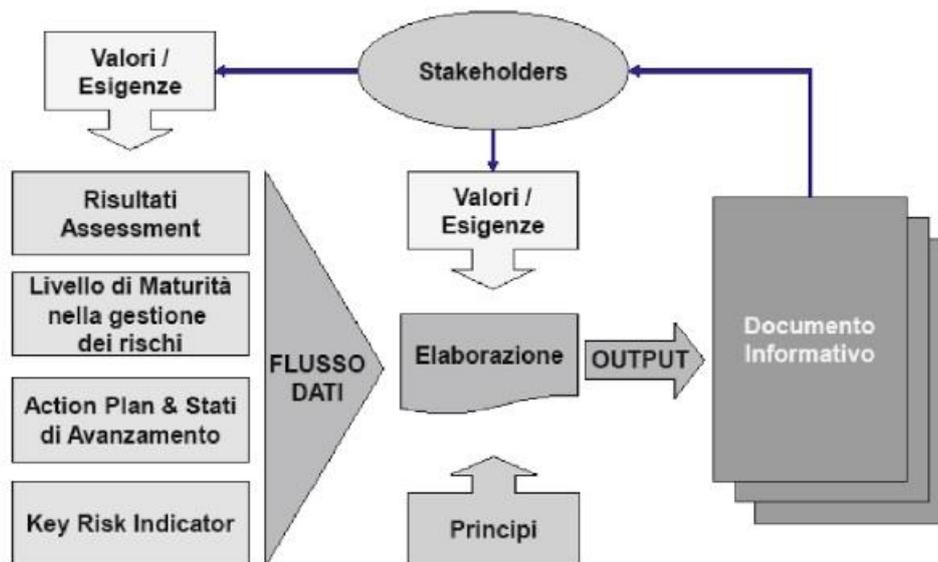


Figura 12: Flow-chart fase di reporting. Fonte: Fumai Domenico, *Reportistica interna ed esterna*, in Cavadini, Andrea M., Lucietto G. *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari, p. 220

1.2.3 L'importanza della Governance

Come abbiamo visto, il *Risk Management* è un processo dinamico e inclusivo. Dinamico in quanto si adatta ai cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione; inclusivo in quanto coinvolge trasversalmente tutte le unità operative dell'organizzazione. La stessa implementazione di un sistema di gestione dei rischi riflette i principi e i valori di un'organizzazione nella definizione dell'approccio e della propensione al rischio. Inoltre, il *Risk Management* ha bisogno di una *corporate governance* che sia funzionale al sistema di gestione del rischio¹⁰³. Per *corporate governance* si intende "Il sistema attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate"¹⁰⁴. La *corporate governance* riguarda quindi la struttura organizzativa, la suddivisione dei ruoli e delle responsabilità all'interno di un'azienda o di un'amministrazione pubblica. Ad esempio il consiglio di amministrazione ha il compito di decidere gli obiettivi strategici dell'organizzazione, gli obiettivi strategici del processo di *Risk Management*, il budget da dedicare alla gestione dei rischi, le priorità su cui intervenire in fase di trattamento dei rischi, la decisione sull'ufficio responsabile delle attività di controllo dei rischi. Il consiglio d'amministrazione deve anche essere il *driver* di una cultura aziendale consapevole del rischio. Tuttavia i vertici non devono essere i soli ad avere un ruolo nel processo di *Risk Management*: abbiamo visto come tutte le unità operative devono essere coinvolte nelle varie fasi della gestione del rischio. Le unità operative hanno le proprie responsabilità e contribuiscono all'individuazione dei rischi. I vertici di ogni unità operativa devono promuovere una consapevolezza riguardante i rischi, accertandosi di fornire tutte le informazioni necessarie in ogni fase del *Risk Management*. Il consiglio di amministrazione può anche decidere di costituire un vero e proprio *risk office*, un ufficio dotato della competenza e della responsabilità sul processo di gestione del rischio. Il responsabile del *risk office*, ovvero il *risk officer*, ha la responsabilità di stabilire le politiche del processo di *Risk Management*, definire i poteri e le responsabilità degli altri uffici e favorire l'integrazione della gestione del rischio con le altre attività di pianificazione e controllo dell'organizzazione, costruire il report con la quale vengono informate tutte le unità operative, il management e il consiglio di

¹⁰³ Ad esempio per la costruzione di un RAF coerente con la realtà aziendale è importante che ci sia un coinvolgimento di tutti i vertici dell'impresa e del consiglio di amministrazione, che deve essere esercitato non solo in fase di approvazione ma anche in fase di costruzione.

¹⁰⁴ Questa definizione è stata utilizzata nel 1992 dal *Cadbury Report*, ovvero il rapporto "the financial aspects of corporate governance" del "Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd"

amministrazione del lavoro svolto¹⁰⁵. Ad esempio il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana definisce i seguenti attori nel processo di *Risk Management*:

- Il consiglio di amministrazione
- L'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
- Il responsabile della funzione di internal audit
- Il collegio sindacale
- Il *risk officer*
- L'*independent assurance provider*

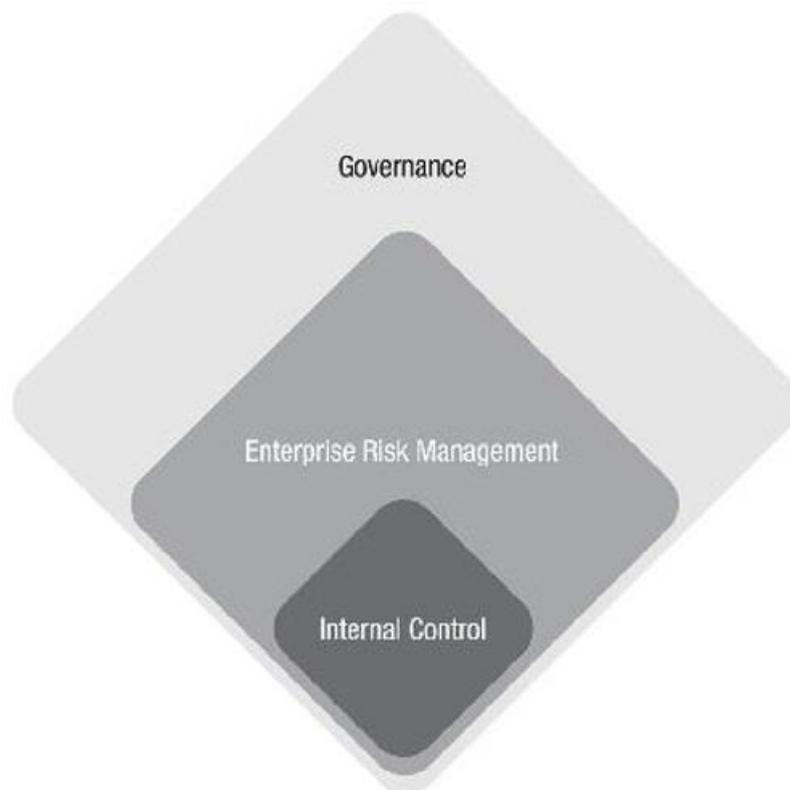


Figura 13: il rapporto tra Controlli interni, ERM e governance. Fonte: Co.s.o. 2013, p.180

La Figura 13 mostra la relazione tra la *governance*, il *Risk Management* e il sistema dei controlli interni. La figura più interna si muove negli spazi dell'ERM, che però va oltre rispetto al sistema di controlli interni, in quanto prevede anche decisioni di

¹⁰⁵ Associazione Italiana Internal Auditors, Price Waterhouse Coopers (a cura di). (2006). *La gestione del rischio aziendale. Erm - Enterprise risk management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative*

carattere operativo rispetto ai rischi individuati e misurati. Queste attività però hanno come requisito fondamentale un sistema di *governance* che identifichi i ruoli e le responsabilità di tutti i processi di un'organizzazione. Riferendosi al processo di gestione dei rischi alcuni autori¹⁰⁶ parlano di *risk governance*, in quanto nelle varie fasi intervengono numerosi attori, ognuno con il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

¹⁰⁶ Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*, John Wiley & Sons, Hoboken (New Jersey), p. 297

CAPITOLO 2: La Csr come prevenzione del rischio

Nei paragrafi precedenti abbiamo analizzato il rischio e il processo che le organizzazioni possono implementare per gestirlo, riducendone la probabilità di accadimento e l'impatto dell'evento. Abbiamo visto come una delle possibili tipologie di eventi rischiosi sia legata ai rischi reputazionali, ovvero eventi che possono compromettere l'apprezzamento e la stima da parte dell'opinione pubblica dell'organizzazione e delle sue strategie. Questi eventi possono essere gestiti attraverso il processo ERM, che può essere di grande aiuto sia nell'abbattimento della probabilità di accadimento dell'evento dannoso sia nella riduzione dell'impatto sull'organizzazione. C'è però la possibilità di prevenire in maniera costante tali rischi: adottando politiche organizzative coerenti con la responsabilità sociale d'impresa (RSI, in inglese *corporate social responsibility*, CSR). Il concetto di RSI è ampio e generale, ed è di difficile determinazione, e soprattutto non si può ridurre a un metodo per prevenire i rischi reputazionali. Certamente è molto utile in tal senso, ed è per questo che è legata al processo di *Risk Management*. Ma limitare la CSR a questo fine non sarebbe adeguato, in quanto come vedremo la RSI è uno strumento che, senza considerare tutte le riflessioni di carattere etico, aiuta l'organizzazione a creare valore. La responsabilità sociale d'impresa si può definire come "l'insieme dei comportamenti socialmente responsabili che un'impresa tiene nei confronti dei propri azionisti, stakeholders e, più in generale, della collettività, adottati in modo perlopiù volontario e aldilà del rispetto degli obblighi di legge"¹⁰⁷.

Il Libro Verde della Commissione europea del 2001 la definisce come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei

¹⁰⁷ Sena, B. (2009) *L'agire responsabile. La responsabilità sociale d'impresa tra opportunitismi e opportunità*, Città Nuova, Roma. p.9

rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita (..) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (..) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività"¹⁰⁸. In altre parole la CSR parte dal presupposto che le aziende, pubbliche e private, non devono avere come unico fine quello del profitto, ma nel loro operare devono occuparsi e preoccuparsi anche di altri obiettivi, spesso meno tangibili rispetto alle attività economiche pure. Inoltre il termine "responsabilità" fa riferimento ad una sorta di obbligo, di incombenza a cui le aziende devono adempiere nei confronti della società o della comunità nelle quali operano. È il dovere di rendere conto delle proprie scelte, delle proprie strategie e delle proprie azioni, dell'attività complessiva della propria organizzazione.

Nella responsabilità sociale d'impresa è centrale il concetto di stakeholder. Lo stakeholder, o portatore di interessi, è "l'individuo o il gruppo di individui che può influenzare o essere influenzato dalle attività di impresa e che ha un interesse legittimo o una pretesa legittima sull'impresa"¹⁰⁹. Possiamo notare come questa definizione sia molto generica: i potenziali stakeholder possono essere gruppi di persone molto eterogenei tra loro. Freeman, padre della teoria dello stakeholder, nella sua opera madre *Strategic Management: A Stakeholder Approach* del 1984 suddivide gli stakeholders in due categorie, gli stakeholders in senso stretto e gli stakeholders in senso ampio. La prima categoria di portatori di interesse comprende tutte le persone che con i loro comportamenti contribuiscono all'aumento o alla diminuzione del valore dell'organizzazione: gli azionisti, gli investitori, i manager, la proprietà, i fornitori, i dipendenti e anche i clienti vengono definiti stakeholders in senso stretto, o primari. La seconda categoria comprende invece gli individui o i gruppi di individui che subiscono gli effetti dell'attività dell'organizzazione. La popolazione della città in cui l'organizzazione opera, i sindacati, i media, le associazioni e le organizzazioni di cittadini, le associazioni di categoria sono tutti stakeholders in senso ampio, o stakeholders secondari. Le politiche di RSI devono tenere in conto entrambe le

¹⁰⁸ Libro Verde *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, presentato dalla Commissione europea COM(2001) 366 il 18 luglio 2001

¹⁰⁹ Freeman, R & Mcvea, John. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. SSRN Electronic Journal. . 10.2139/ssrn.263511. DOI: 10.2139/ssrn.263511

categorie di stakeholders, in quanto fanno tutte parte della sfera lavorativa e sociale nella quale è inglobata l'organizzazione.

Esistono numerose fonti normative che riguardano la responsabilità sociale d'impresa. Alcuni autori¹¹⁰ sostengono che la CSR sia citata anche nella Costituzione italiana, precisamente nell'articolo 41 che recita: "l'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali". La prima disposizione sancisce la libertà dell'iniziativa economica; la seconda stabilisce che l'unico limite è il "non essere in contrasto con l'utilità sociale"; la terza disposizione prescrive le modalità con la quale lo Stato può indirizzare e coordinare l'attività economica sia pubblica sia privata a fini sociali. È interessante approfondire il fatto che l'attività economica non può pregiudicare "l'utilità sociale" o "recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana". L'utilità sociale fa riferimento al benessere della comunità o più in generale della cittadinanza. Se quindi esiste un collegamento all'utilità sociale, bisogna comprendere tra le azioni vietate anche quelle che possono svolgersi in contrasto con l'ambiente, la salute pubblica, la salute alimentare; le libertà sono le libertà politiche, religiose, di pensiero, sindacali; la dignità umana riguarda i diritti umani della persona.

È però l'Unione Europea ad aver dato un forte impulso allo sviluppo delle pratiche di RSI. Molecole di responsabilità sociale d'impresa già nel Trattato di Roma del 1957 istitutivo della Comunità economica europea, in quanto individuava come obiettivi uno sviluppo armonioso delle attività economiche e la prosperità dei cittadini, e nel Trattato di Maastricht del 1992 in cui si descrive "uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche nell'insieme della Comunità" e di "una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente"¹¹¹. Ma è con il nuovo millennio che arriva la svolta, con documenti e raccomandazioni che affrontano direttamente il tema della CSR. Nel 2001 la Commissione europea pubblica il già citato Libro verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese". Nel Libro verde la Commissione sottolinea due dimensioni della RSI, la

¹¹⁰ Ricci, P. (2010). *L'articolo 41 della Costituzione italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale - R.I.R.E.A. Vol. 3/4

¹¹¹ Nicoletti, P. (a cura di). (2014). *Responsabilità sociale d'impresa: policy e pratiche*, Isfol, I libri del Fondo sociale europeo 192, Roma.

dimensione interna e la dimensione esterna, nelle quali implementare politiche e prassi coerenti con la responsabilità sociale. Nella dimensione interna sono comprese la gestione delle risorse umane (forme di reclutamento non discriminanti, formazione, istruzione, applicazione del principio di uguaglianza tra uomini e donne, equilibrio tra lavoro e tempo libero), la salute e la sicurezza sul lavoro, l'adattamento alle trasformazioni (saper adattare la struttura organizzativa alle esigenze derivanti dal mercato, anche attraverso fusioni e acquisizioni di altre società per evitare il fallimento o licenziamenti, che possono avere ripercussioni economiche e sociali sulla comunità di riferimento, sui dipendenti e sulle loro famiglie) e la gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali. La dimensione esterna invece considera elementi che si posizionano "al di là del perimetro dell'impresa" e include quattro fattori:

- Le comunità locali: l'organizzazione socialmente responsabile si deve integrare nella comunità in cui opera a livello locale ma anche a livello internazionale. Deve rispettare l'ambiente svolgendo i propri processi e le proprie attività in maniera sostenibile, riducendo il proprio impatto ambientale. Deve anche integrarsi nella società proponendo, ad esempio, "formazioni professionali complementari, sostenendo le associazioni non a fini di lucro attive nella tutela dell'ambiente, reclutando tra gli esclusi, fornendo strutture di custodia dei figli dei dipendenti, stringendo partnership locali, sponsorizzando manifestazioni sportive o culturali locali o facendo donazioni ad opere di carità".
- Partnership commerciali, fornitori e consumatori: la CSR riguarda anche le persone fisiche e giuridiche con la quale l'organizzazione ha rapporti di tipo commerciale. Rispetto di criteri etici, fornitura di beni e servizi di qualità, investimenti sulla soddisfazione degli stakeholder sono tutte azioni che l'organizzazione responsabile dovrebbe implementare.
- Diritti dell'uomo: l'organizzazione socialmente responsabile non solo rispetta i diritti inalienabili dell'uomo nei propri processi (ad esempio eliminando il lavoro minorile dalla propria catena di produzione), ma si deve fare promotrice di questi stessi diritti con i propri stakeholder (ad esempio rifiutandosi di stipulare accordi commerciali o di fornitura con aziende o organizzazioni che non rispettano i diritti dell'uomo). Il tutto si può rafforzare adottando un codice di condotta¹¹², ovvero una sorta di "costituzione" dell'organizzazione nella quale sono scritti i principi

¹¹² Il 15/1/1999 il Parlamento europeo ha adottato una risoluzione sulle "Norme comunitarie applicabili alle imprese europee che operano nei paesi in via di sviluppo: verso un codice di condotta"

fondamentali che ispirano tutte le operazioni e i processi che vengono implementati. Il Libro verde pone l'accento sulla lotta alla corruzione sia attiva sia passiva, ponendo in capo all'organizzazione l'obbligo di adottare tutte le misure necessarie per contrastare tale fenomeno.

- Preoccupazioni ambientali a livello planetario: le organizzazioni, utilizzando nelle proprie azioni quotidiane delle risorse che provengono dal mondo intero, hanno anche una responsabilità che trascende la città, regione o nazione nella quale opera, e che si riferisce all'intero pianeta. Si tratta del rispetto dell'ambiente, che quindi deve essere considerato come un valore fondamentale che si applica a livello globale.

La Comunicazione dell'Unione va nella stessa direzione del Global Compact, l'iniziativa delle Nazioni Unite nata nel 2000 volta alla promozione di politiche di responsabilità sociale delle imprese a livello mondiale. Il Global Compact sottolinea dieci principi fondamentali suddivisi in quattro categorie:

Diritti Umani		
	Principio 1:	Promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza
	Principio 2:	Assicurarsi di non essere complici nelle violazioni dei diritti umani
Lavoro		
	Principio 3:	Riconoscere la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva
	Principio 4:	Eliminare tutte le forme di lavoro forzato o obbligatorio
	Principio 5:	Eliminare il lavoro minorile
	Principio 6:	Eliminare ogni forma di discriminazione in materia di impiego o professione
Ambiente		
	Principio 7:	Sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali
	Principio 8:	Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale
	Principio 9:	Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente
Anticorruzione		
	Principio 10:	Impegnarsi a contrastare la corruzione in qualsiasi sua forma, incluse estorsioni e tangenti

L'Unione Europea ha rafforzato la sua spinta verso la promozione della CSR con la Comunicazione n° 136 del 2006 della Commissione "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese". La Comunicazione, emanata con l'intento di "dare maggiore visibilità politica alla RSI per dare un riconoscimento agli sforzi già compiuti dalle imprese europee in questo campo e per incoraggiarle a fare di più", esplicita una serie di azioni che devono essere messe in atto per promuovere la CSR tra le organizzazioni europee (sensibilizzazione, sostegno economico, trasparenza..) attraverso partenariati tra aziende private, pubblico e società civile. Il documento successivo arriva nel 2011, con la Comunicazione 366 "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese", che si allinea alla Strategia Europa 2020, ovvero i cinque obiettivi di durata decennale per una crescita economica sostenibile elaborati dalla Commissione nel 2010¹¹³.

In questo atto la Commissione propone una nuova definizione di RSI come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" e identifica cinque documenti riconosciuti a livello internazionale che al loro interno presentano alcuni principi fondamentali per le imprese che vogliono intraprendere un percorso di CSR¹¹⁴. Inoltre viene sviluppato il programma d'azione triennale per la promozione della responsabilità sociale delle imprese. La pressione europea sugli Stati membri al fine di implementare politiche a favore della CSR ha avuto in Italia la sua massima espressione con l'adozione del "Piano d'azione Nazionale Sulla Responsabilità Sociale D'impresa 2012-2014" emanato di concerto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Ministero dello Sviluppo Economico e volto a "creare un contesto più propizio ai comportamenti volontari delle imprese e alle attività del terzo settore, per favorire il raggiungimento degli obiettivi pubblici orientati allo sviluppo dell'economia e della società e alla tutela dell'ambiente". Nel documento viene

¹¹³ I cinque obiettivi riguardano: Occupazione: innalzamento al 75% del tasso di occupazione per la fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni; Ricerca e sviluppo: aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell'UE; Cambiamenti climatici e sostenibilità energetica: riduzione delle emissioni di gas serra del 20% rispetto al 1990, 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili, aumento del 20% dell'efficienza energetica (obiettivo ricordato come 20-20-20); Istruzione: riduzione dei tassi di abbandono scolastico precoce al di sotto del 10%, aumento al 40% della fascia di età 30-34 anni con un'istruzione universitaria; Lotta alla povertà e all'emarginazione: almeno 20 milioni di persone a rischio o in situazione di povertà ed emarginazione in meno.

¹¹⁴ In particolare i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali, i già citati dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite, la norma di orientamento sulla responsabilità sociale ISO 260000, la Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale e i Principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite.

ribadito il principio secondo il quale “oltre ad avere ricadute positive sui lavoratori e sul territorio, un corretto approccio strategico alla CSR comporta un vantaggio per la competitività delle imprese, in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione”.

Il Piano nazionale individua tutti gli attori coinvolti nel processo di promozione della RSI: oltre alle amministrazioni pubbliche, anche le imprese, le associazioni di categoria, le camere di commercio (tramite Unioncamere), le organizzazioni sindacali, le organizzazioni del terzo settore, della cittadinanza attiva e della società civile nonché il sistema finanziario devono partecipare attivamente alla promozione della CSR. Tutti questi attori devono collaborare al fine di raggiungere sei obiettivi fondamentali:

A) Aumentare la cultura della responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità;

A. OBIETTIVO - AUMENTARE LA CULTURA DELLA RESPONSABILITA' PRESSO LE IMPRESE, I CITTADINI E LE COMUNITA' TERRITORIALI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Diffusione della RSI come approccio integrato e strategico dell'impresa	a) Azioni di informazione e formazione delle imprese e diffusione delle buone pratiche	<p>Creazione di un tavolo <i>multistakeholders</i> presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali</p> <p>Partecipazione alle piattaforme europee <i>multistakeholders</i></p> <p>Partenariato strutturato pubblico-privato settoriale e/o territoriale per il perseguimento di obiettivi condivisi</p> <p>Partenariato tra sindacati e imprese per la definizione di accordi quadro volti a promuovere la CSR anche nella catena di subfornitura</p> <p>Strumenti multimediali, eventi, seminari e workshop tematici/settoriali per diffondere la cultura strategica della RSI e le migliori pratiche</p> <p>Azioni di formazione delle imprese, delle istituzioni, delle organizzazioni di terzo settore e degli stakeholders</p> <p>Azioni di sensibilizzazione su filiere tecnologiche e distretti per lo sviluppo di progetti congiunti</p> <p>Creazione e implementazione del canale CSR/Terzo settore nel SIONP- sistema informativo delle organizzazioni non profit del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali</p>
	b) Integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca	<p>Iniziative per il collegamento scuole-università-imprese sui temi della RSI, favorendo il partenariato pubblico-privato e la partecipazione dei sindacati, delle cooperative sociali e delle imprese sociali</p> <p>Iniziative per la formazione continua dei lavoratori in coordinamento con gli enti bilaterali e i fondi interprofessionali di formazione continua</p> <p>Coordinamento degli interventi nazionali con i programmi europei "gioventù in azione" e "lifelong learning"</p>
2. Rendere consapevoli i cittadini e evitare pratiche sleali	a) Strumenti per la visibilità delle imprese responsabili	<p>Azioni per la valorizzazione e la visibilità delle imprese virtuose (premi, albi ecc.)</p> <p>Valorizzazione e supporto alla realizzazione in Italia dell' "European CSR Award"</p>
	b) Azioni per migliorare il livello di fiducia dei consumatori	<p>Efficace applicazione della normativa sulle pratiche sleali</p> <p>Rafforzamento della tutela dei consumatori</p> <p>Diffusione e applicazione del "rating di legalità"</p> <p>Lotta al <i>transfer pricing</i> e ai paradisi fiscali</p> <p>Promozione di buone pratiche di legalità del mondo privato, delle organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva, della società civile e di altri <i>stakeholders</i></p> <p>Coordinamento Stato-Regioni per rafforzare la lotta all'illegalità e alle infiltrazioni mafiose negli appalti pubblici</p>
	c) Miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione	<p>Azioni di accompagnamento ai processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione</p>
	d) Il contributo della PA: trasparenza e legalità	<p>Individuazione di procedure di monitoraggio e controllo indipendenti</p> <p>Definizione di Accordi Quadro tra le parti sociali</p> <p>Diffusione e applicazione dei principi, delle norme e delle buone pratiche di trasparenza e legalità nella Pubblica Amministrazione</p> <p>Promozione di buone pratiche in materia di legalità e lotta alla corruzione</p> <p>Coordinamento Stato-Regioni per rafforzare la lotta all'illegalità, alla corruzione e alle infiltrazioni mafiose negli appalti pubblici</p>

B) Sostenere le imprese che adottano la RSI;

B. OBIETTIVO - SOSTENERE LE IMPRESE CHE ADOTTANO LA RSI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Sostegno dal lato dell'offerta pubblica	a) Incentivi, sgravi fiscali, premialità e semplificazione	<p>Definizione di indicatori, criteri e meccanismi di valutazione per "premiare" le imprese nell'accesso ai finanziamenti pubblici o forme di semplificazione amministrativa in linea con gli strumenti internazionali sottoscritti dal Governo</p> <p>Ricorso a strumenti stabili per il finanziamento delle iniziative (quali ad es. misure inserite nella programmazione dei fondi strutturali europei, fondi regionali per la flessibilità del lavoro ecc.)</p> <p>Incentivi alle PMI per il sostegno agli investimenti in RSI</p> <p>Meccanismi di premialità e semplificazioni per l'accesso alle risorse pubbliche e alle procedure autorizzative</p> <p>Procedure di monitoraggio e controllo dei progetti</p>

C) Contribuire al rafforzamento degli "incentivi di mercato" per la RSI;

C. OBIETTIVO - CONTRIBUIRE AL RAFFORZAMENTO DEGLI "INCENTIVI DI MERCATO" PER LA RSI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Il contributo del mondo finanziario	a) Promozione delle iniziative per gli investimenti e il credito sostenibili	<p>Iniziativa per favorire la trasparenza delle informazioni da parte delle istituzioni finanziarie, dei fondi di investimento e dei fondi pensione</p> <p>Promozione della <i>due diligence</i> nel settore finanziario anche sulla base dei lavori OCSE in materia</p> <p>Collaborazione nelle iniziative del settore bancario e dei fondi di investimento per incrementare la quota di risorse finanziarie investite in imprese "virtuose"</p> <p>Promozione della "Carta dell'Investimento Sostenibile e Responsabile della finanza italiana"</p>
	b) Finanza etica	<p>Promozione dei principi della Finanza etica</p> <p>Sostegno alle iniziative per il finanziamento delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile</p> <p>Sostegno e promozione delle iniziative di microcredito del settore bancario</p> <p>Raccolta, diffusione e pubblicazione di buone pratiche ed esempi di successo di partnership tra imprese e/o organizzazioni del Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile</p>
2. Appalti pubblici	a) Promozione di appalti pubblici che integrino criteri sociali e ambientali	<p>Integrazione delle iniziative nazionali e regionali per la definizione di criteri socio-ambientali negli appalti pubblici</p> <p>Promozione dell'applicazione dei criteri sociali e ambientali negli appalti pubblici</p> <p>Definizione di un sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi, con riferimento alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro</p> <p>Linee guida per l'inserimento di clausole sociali riguardanti le persone disabili nelle procedure di appalto della PA nell'ambito del progetto europeo CSR+D</p>
3. Consumatori	a) Reti e Forum di Consumatori	<p>Campagne di sensibilizzazione dei consumatori</p> <p>Promozione del dialogo imprese-consumatori e delle reti dei consumatori</p>

D) Promuovere le iniziative delle imprese sociali, delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile;

D. OBIETTIVO PROMUOVERE LE INIZIATIVE DELLE IMPRESE SOCIALI, DELLE ORGANIZZAZIONI DI TERZO SETTORE, DI CITTADINANZA ATTIVA E DELLA SOCIETA' CIVILE		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Promozione delle potenzialità sociali ed economiche delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile	a) Diffusione della RSI presso le organizzazioni di terzo settore e sostegno al dialogo con le imprese	<p>Promozione del dialogo imprese-organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile</p> <p>Promozione di attività formative sulla trasparenza (rendicontazione sociale, bilanci sociali e di sostenibilità ecc.)</p> <p>Promozione di esperienze di "Sportelli CSR e volontariato" nei centri servizio per il volontariato</p> <p>Pubblicazione su supporto informatico di buoni esempi di partnership tra imprese e/o organizzazioni di Terzo settore, in particolare imprese sociali, cooperative sociali, organizzazioni che si occupano della cooperazione e della solidarietà internazionale</p> <p>Promozione della cultura della legalità con la compartecipazione delle organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile</p>

E) Favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali;

E. OBIETTIVO- FAVORIRE LA TRASPARENZA E DIVULGAZIONE DELLE INFORMAZIONI ECONOMICHE, FINANZIARIE, SOCIALI E AMBIENTALI		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Informazione, trasparenza e reporting delle imprese	a) Diffusione e coerenza dei quadri di riferimento e degli indicatori	<p>Promozione della divulgazione e della trasparenza delle informazioni finanziarie e extra-finanziarie</p> <p>Raccordo delle iniziative nazionali sugli indicatori e il <i>reporting</i></p> <p>Strumenti per le imprese per il ricorso agli standard di <i>reporting</i> tenendo conto delle specificità settoriali e dimensionali delle aziende</p>
	b) Sostegno per l'adozione di standard di sostenibilità e per il reporting extra-finanziario	Sostegno pubblico all'adozione di forme di rendicontazione e <i>reporting</i> sulla RSI da parte delle PMI e nelle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile (in particolare cooperative sociali e imprese sociali)

F) Promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione e la solidarietà internazionale;

F. OBIETTIVO - PROMUOVERE LA RSI ATTRAVERSO GLI STRUMENTI RICONOSCIUTI A LIVELLO INTERNAZIONALE, E LA COOPERAZIONE E LA SOLIDARIETA' INTERNAZIONALE		
LINEE PRIORITARIE	AZIONI	INTERVENTI 2012-2014
1. Le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali	a) Attuazione delle Linee Guida OCSE	Diffusione e implementazione delle Linee Guida OCSE a livello nazionale e internazionale, in coordinamento con le Amministrazioni nazionali, le Agenzie per l'internazionalizzazione, le imprese, i sindacati e gli altri <i>stakeholders</i> Promozione della tutela dei diritti umani in collegamento con le iniziative nazionali e internazionali Sperimentazioni sulla <i>due diligence</i> nella catena del valore per le imprese nei diversi settori economici, con particolare attenzione alle PMI Produzione di toolkit e altri strumenti operativi per le imprese da diffondere anche tramite le Ambasciate italiane Partecipazione alle iniziative OCSE per la <i>proactive agenda</i> e alle iniziative di <i>outreach</i> delle Linee Guida Collaborazione con i soggetti istituzionali e gli <i>stakeholders</i> per l'attuazione del Piano di Azione nazionale in materia di RSI
2. Promozione di standard e iniziative internazionali	a) Global Compact delle Nazioni Unite	Promozione dell'adesione volontaria delle imprese e delle organizzazioni di terzo settore al Global Compact Consolidamento e diffusione delle buone pratiche Partecipazione attiva ai processi del GC
	b) ISO 26000	Promozione dell'adesione volontaria delle imprese e delle organizzazioni allo standard ISO 26000 Definizione, con il supporto dell'INAIL, di Linee Guida semplificate per le PMI e di settore in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro con il contributo delle parti sociali
	c) Extractive Industries Transparency Initiative	Sostegno all'iniziativa EITI per la definizione di uno standard minimo globale Coordinamento con le Linee Guida OCSE e con il Global Compact dell'ONU
	d) Gruppo di lavoro del G20 sulla lotta alla corruzione	Sostegno alle iniziative di lotta alla corruzione di tipo legislativo e di accompagnamento delle imprese
3. Cooperazione internazionale	a) Attrarre le imprese verso i Paesi prioritari della cooperazione e della solidarietà internazionale	Iniziative per la compartecipazione delle imprese agli obiettivi e alle azioni di cooperazione internazionale allo sviluppo e di solidarietà internazionale Promozione delle partnership tra imprese, organizzazioni non governative di cooperazione internazionale e di solidarietà internazionale e organizzazioni di terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile Promozione della sinergia tra internazionalizzazione responsabile e cooperazione allo sviluppo sostenibile attraverso le reti istituzionali nazionali (Ambasciate, Agenzie per l'internazionalizzazione, Camere di Commercio, ecc.)

2.1 La responsabilità sociale delle imprese private

Nel paragrafo precedente abbiamo osservato come la responsabilità sociale d'impresa sia diventata negli ultimi anni un tema importante sia a livello internazionale sia a livello locale. Questo approccio ridisegna la posizione delle aziende nella società: le imprese non devono avere come unica preoccupazione il profitto (così come illustrava la teoria economica classica di Adam Smith), ma devono affiancare altri obiettivi di carattere "etico"¹¹⁵, che riguardano per esempio la comunità nella quale opera, l'ambiente e il benessere dei propri lavoratori. Sembra quindi esistere una sorta di *trade-off* tra profitto e comportamenti aziendali etici. Tuttavia sia la teoria economica sia alcuni studi empirici dimostrano come la realtà sia ben diversa: chi investe in politiche di RSI ha anche un ritorno in termini di profitto che giustificano la scelta degli investimenti.

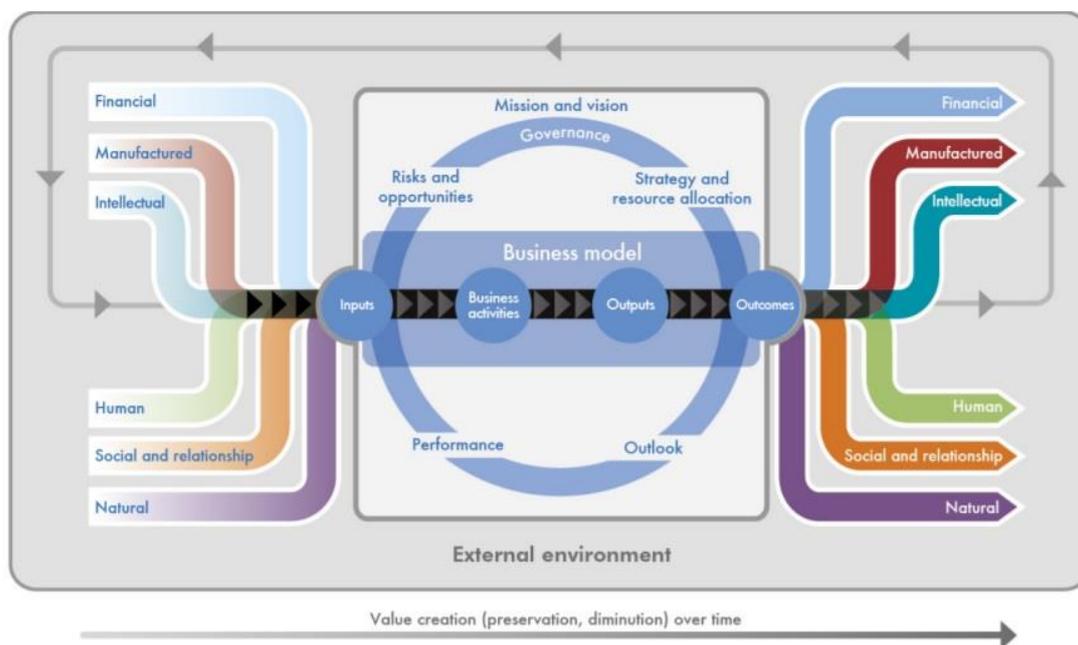


Figura 14: Il processo di creazione del valore. Sono molti gli elementi che concorrono nell'accrescere il valore di un'azienda. Fonte: IIRC Framework 2013

¹¹⁵ Caselli C. (2003). *Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali*, Symphonya. Emerging Issues in Management n. 1. pp. 33-45

La già citata Comunicazione europea del 2011 descrive i benefici di cui l'azienda può usufruire nell'implementare tali politiche suddividendoli in tre categorie: consumi, appalti pubblici e investimenti. Inoltre, la Commissione mette in luce come le scelte dei consumatori stiano cambiando negli ultimi anni. Spesso le preferenze vengono influenzate dall'attitudine del cittadino rispetto a temi che riguardano la CSR, come ad esempio il rispetto dell'ambiente o dei diritti umani¹¹⁶. Il secondo punto riguarda la facilità di accesso agli appalti pubblici: la Commissione già nel 2011 aveva come obiettivo la creazione di strumenti che favorissero le aziende virtuose nei bandi per gli appalti. In Italia il nuovo Codice degli Appalti¹¹⁷ prevede all'articolo 34 i così detti Criteri Ambientali Minimi (CAM), ovvero delle clausole obbligatorie che vengono inserite nei contratti di fornitura alla pubblica amministrazione e che riguardano l'impatto sull'ambiente. Il terzo punto riguarda la "eticità" degli investimenti. La Commissione ha sancito la volontà di rendere il sistema finanziario più responsabile e trasparente nei confronti degli investitori. La responsabilità sociale può quindi aiutare le imprese nel loro fine ultimo, ovvero quello di creare valore. In particolare aumentano le risorse intangibili a disposizione dell'impresa, ovvero "beni di natura immateriale (perciò distinti dalle risorse fisiche e da quelle monetarie) di cui l'azienda detiene il possesso diretto o le potenzialità di accesso, e che costituiscono fonti di valore, in quanto sono in grado di contribuire in futuro alla generazione di flussi di reddito e, nel caso delle imprese quotate, all'incremento dei valori di borsa"¹¹⁸.

¹¹⁶ La teoria economica sta iniziando a spiegare il fenomeno per cui un consumatore preferisce acquistare un bene "green" rispetto a un bene non prodotto secondo standard ambientali certificati. Per approfondimenti si veda il *paper*: Ben Elhadj, N. Tarola, O. (2014). *Environment and Development Economics*, s 00: 1–26 Cambridge University Press, doi:10.1017/S1355770X14000576

¹¹⁷ Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture

¹¹⁸ Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.



Figura 15: esempi di risorse intangibili per un'azienda. Fonte: Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.

Queste risorse intangibili (di cui possiamo apprezzare alcuni esempi nella Figura 15) aiutano l'impresa nella creazione di valore all'interno di tutti i processi che compongono le azioni aziendali. Nella Figura 16 è mostrato il processo secondo il quale l'implementazione di politiche di CSR potrebbe creare un effetto domino che porta i propri benefici in tutte le azioni aziendali. Reputazione dell'azienda, qualità del personale e produttività, riduzione dei costi e dei rischi aziendali sono solamente alcuni tra i possibili grandi vantaggi che seguono l'adozione di politiche coerenti con una strategia che abbraccia la RSI. Il problema più grande che riguarda le iniziative di responsabilità sociale d'impresa è quello di misurare i risultati ottenibili attraverso la loro implementazione. Ad esempio, la scelta di introdurre strumenti di flessibilità di entrata e di uscita dal luogo di lavoro per i dipendenti quanto può aumentare la produttività oraria? Quanto vale e che tipo di ritorno può avere un'impresa che cura la vegetazione che si trova vicino alla propria sede? Negli ultimi anni si è sviluppato il sistema di misurazione delle politiche di CSR denominato SROI, ovvero *Social Return of Investment*. In altre parole, se l'investimento rientra nel perimetro della responsabilità sociale d'impresa, allora anche il ritorno sarà per l'impresa un ritorno sociale.

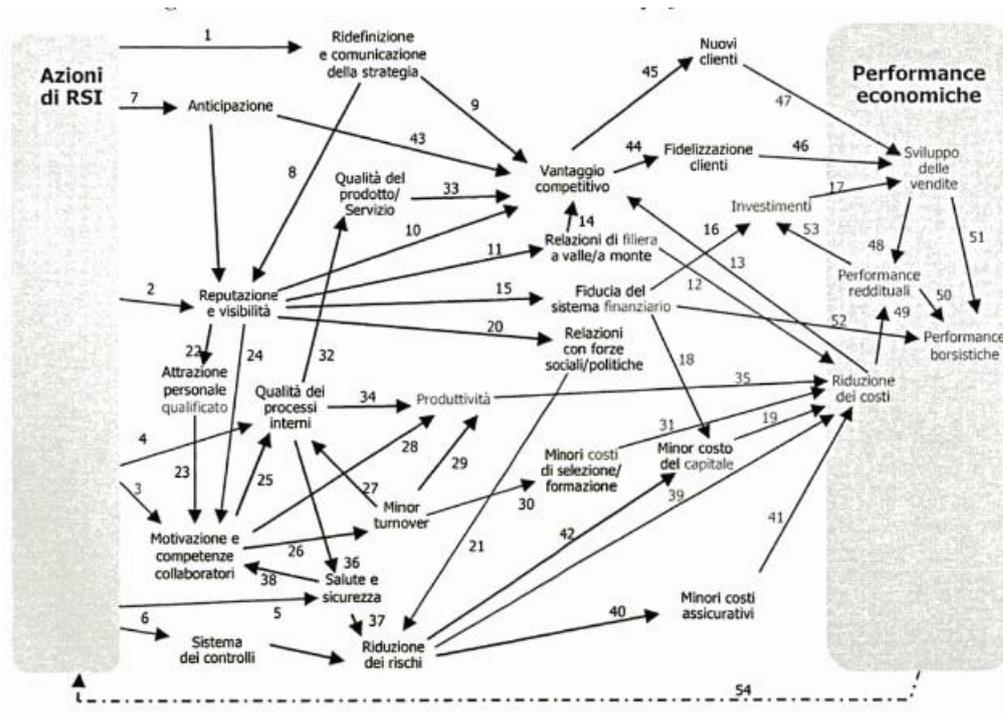


Figura 16: gli effetti dell'implementazione di azioni di RSI. Fonte: Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.

Il metodo SROI, sviluppato negli Stati Uniti¹¹⁹, mira a misurare gli outcome ambientali, sociali ed economici di un investimento in responsabilità sociale d'impresa e a monetizzarlo. L'obiettivo ultimo è quello di capire il rapporto tra investimento e ritorno economico da un punto di vista monetario: un rapporto di 3:1, per esempio, indica che un investimento di 1 euro genera 3 euro di valore sociale¹²⁰. Come possiamo vedere nella Figura 17 ogni intervento in RSI ha un suo outcome, che può essere visto sia dalla prospettiva economica sia dalla prospettiva sociale. Tuttavia, lo SROI serve per far coincidere le due facce della medaglia, misurando economicamente il ritorno sociale dell'investimento. Lo SROI può essere valutativo, ovvero viene usato per misurare un investimento già effettuato, oppure previsionale, ovvero diventa uno strumento di analisi *ex ante* che aiuta a capire il management su quale politica di CSR è più conveniente investire.

¹¹⁹ Lindgaard, M., Thorgaard, P., Wiene, M. (2016). *Ne vale la pena? Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore: Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore*, FrancoAngeli, Milano

¹²⁰ Human Foundation. (2012). *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI* available at: <http://humanfoundation.it/ita/il-nostro-lavoro/pubblicazioni/1-guida-sroi.html>



Figura 17: l'outcome di un'azione di RSI si può vedere dal lato economico e dal lato sociale, anche se in un secondo momento le due prospettive tendono a fondersi. Fonte: Human Foundation. (2012). Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI available at: <http://humanfoundation.it/ita/il-nostro-lavoro/pubblicazioni/1-guida-sroi.html>

Lo SROI si sviluppa attraverso 5 fasi¹²¹:

- 1) Definizione del campo di analisi e individuazione degli stakeholder: la definizione del campo di analisi comprende le scelte aziendali rispetto all'oggetto da misurare (un investimento o più investimenti, eterogenei o omogenei tra loro), il pubblico a cui sarà rivolto il documento finale (ad uso interno o ad uso esterno), i fini e gli obiettivi strategici dell'organizzazione per i quali sono stati integrati gli investimenti in CSR e le risorse disponibili per la misurazione dello SROI e in quale contesto aziendale viene adottato lo strumento di RSI. Successivamente bisogna capire quali sono gli stakeholder interessati alla misurazione dello SROI: chi verrà influenzato o chi è stato influenzato dalla politica di CSR? L'incaricato allo SROI deve analizzare tutti i possibili stakeholder, soffermandosi su coloro che "hanno vissuto un cambiamento materiale come risultato delle attività". È fondamentale coinvolgere gli stakeholder nella misurazione dello SROI per capire se hanno subito un impatto positivo o negativo dall'implementazione della politica coerente con la responsabilità sociale d'impresa. Essi possono essere coinvolti attraverso incontri o questionari.
- 2) Mappare gli outcome: prima della fase di mappatura degli outcome, ovvero degli effetti che ha avuto la politica implementata, è importante capire quali sono e quale è il valore degli input, ovvero degli strumenti di CSR introdotti. Monetizzare il valore di tali input può essere semplice, ma anche estremamente complicato.

¹²¹ Human Foundation. (2012). Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI available at: <http://humanfoundation.it/ita/il-nostro-lavoro/pubblicazioni/1-guida-sroi.html>

Supponiamo un'impresa che si fa carico dei lavori di ristrutturazione di una scuola. L'input sarà pari al costo della sistemazione; dall'altro lato, ci sono variabili che sono più complicate da misurare: quanto vale un'ora di volontariato in una mensa? Quanto vale la flessibilità in entrata e in uscita dal luogo di lavoro? Una possibile soluzione per quantificare la variabile temporale è equipararla al salario orario netto, ma vi sono altre variabili più complicate. Successivamente bisogna mappare gli outcome, ovvero capire tutti i possibili impatti dell'iniziativa verso tutti i potenziali stakeholders. Anche la mappatura degli outcome è una pratica complicata che può richiedere molto tempo.

- 3) Evidenziare gli outcome ed assegnargli un valore: per effettuare questa operazione è doveroso costruire degli indicatori da monitorare e analizzare. Questi indicatori, che misurano il cambiamento di una variabile, devono essere coerenti con l'obiettivo che l'azienda voleva raggiungere con l'attuazione di una politica coerente con la CSR. Tali indicatori sono molto utili nella misurazione del valore dell'outcome. Come abbiamo visto può essere complicato dare un valore a qualcosa di immateriale, ma a tal proposito possono essere utilizzate differenti tecniche che aiutano a stimare il valore dell'outcome.
- 4) Definire l'impatto: il passo successivo è quello di definire l'impatto che l'azione di CSR ha avuto sugli stakeholder. Si tratta di una fase estremamente complicata, nella quale rientrano metodologie derivanti dalla statistica che servono a capire se la propria azione di RSI ha avuto un reale impatto sugli stakeholders oppure se sono state condizioni esterne a modificarne le attitudini. Si possono utilizzare metodi come il *deadweight* (la misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avrebbe avuto luogo) o il *drop-off* (utilizzato per calcolare "l'ammortamento" di un investimento in CSR nel corso degli anni).
- 5) Calcolare lo SROI: dopo aver trovato, analizzato e catalogato tutte le informazioni necessarie, l'azienda può finalmente calcolare lo SROI. I metodi di calcolo dello SROI sono diversi: il più semplice utilizza lo strumento statistico del controfattuale. L'utilizzo del controfattuale richiede un confronto tra le variabili prima e dopo il trattamento (ovvero l'implementazione dello strumento di CSR). Al tempo t_0 si calcola il valore della variabile; al tempo t_1 si calcola il valore sia con il trattamento sia come se il trattamento non ci fosse stato, così da poter individuare anche possibili variabili spurie che potrebbero aver inficiato sul

risultato. La differenza tra le due grandezze registrate è lo SROI, ovvero l'effettivo ritorno sociale dell'investimento, che poi deve essere rappresentato in rapporto all'investimento.

- 6) Restituire, utilizzare e integrare: l'ultima fase è quella relativa alla comunicazione dei risultati ottenuti. I risultati dello SROI possono essere inoltrati agli stakeholders in caso sia di SROI valutativo sia di SROI previsionale; in quest'ultimo caso i risultati vengono anche utilizzati per capire i benefici dalla possibile implementazione di uno strumento di CSR. Se lo SROI previsionale non porta ai risultati sperati il management può decidere di investire in un altro settore.

L'analisi dello SROI, che può essere anche uno strumento a utilizzo meramente interno, è solitamente affiancato dal bilancio sociale. Il bilancio sociale è “un sistema di rendicontazione quantitativa/qualitativa tra l'impresa e l'intera collettività che tende a delineare un quadro completo e trasparente dalla interdipendenza tra i fattori economici e quelli sociopolitici connessi alle scelte fatte”¹²². In altre parole si tratta di un vero e proprio bilancio in cui l'azienda descrive sotto un profilo qualitativo e quantitativo le attività di CSR messe in atto nei confronti degli stakeholders. Il bilancio sociale è un documento che, nonostante la presenza del termine “bilancio”, non contiene solamente passività e attività relative ad uno o più anni finanziari, ma è un “rendiconto dei comportamenti attenti agli aspetti sociali ed etici dell'attività esaminata ed una presentazione documentata dei risultati conseguiti”¹²³.

Inoltre, se il bilancio economico è obbligatorio e deve essere reso pubblico ogni anno, il bilancio sociale non è previsto dalla normativa italiana, come invece accade in Francia¹²⁴. Tuttavia con il D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254¹²⁵ di attuazione della Direttiva europea 2014/95/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, alcune categorie di aziende private hanno l'obbligo di pubblicare

¹²² Casotti, A. (2005) *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici*, Volume 5 di Guide operative, Wolters Kluwer Italia.

¹²³ Corrocher, A. (2005) *Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle aziende profit, nelle organizzazioni non profit, negli enti pubblici*, Volume 313 di Formazione permanente-Problemi d'oggi, FrancoAngeli, Milano.

¹²⁴ Si tratta della legge del 12 luglio 1977 n. 769. Per maggiori informazioni si rimanda a: Berruti Giuseppe M., *Il bilancio sociale d'impresa nella legge francese del 12 luglio 1977 n. 769: uno spunto per il legislatore italiano*, Il Foro Italiano, Vol. 102, PARTE QUINTA: MONOGRAFIE E VARIETÀ (1979), pp. 37/38-45/46

¹²⁵ Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254. *Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*, entrato in vigore il 25/01/2017

annualmente il bilancio sociale, che deve contenere la descrizione delle attività svolte riguardo sei differenti tematiche¹²⁶. Nonostante abbia ricevuto alcune critiche¹²⁷, la Direttiva 95/2014/UE è il primo atto dell'Unione Europea che rende obbligatorio il bilancio sociale. Le ragioni che hanno portato alla Direttiva riguardano gli stakeholders: i clienti, la comunità, la società civile e i dipendenti vogliono conoscere le azioni dell'azienda nei confronti di tematiche come l'ambiente e il rispetto dei diritti umani, considerate di interesse collettivo.

Dalla pubblicazione del bilancio sociale le aziende possono ottenere diversi vantaggi: rendere l'immagine dell'azienda più competitiva, ricercando una sorta di legittimità delle proprie azioni aziendali, incentivare i talenti a lavorare per l'impresa, evitare rischi reputazionali. Il documento finale deve avere alcune caratteristiche essenziali¹²⁸. Il bilancio sociale deve essere innanzitutto leggibile: le informazioni devono essere esposte in maniera chiara e intuitiva, anche attraverso l'utilizzo di immagini e grafici. Il bilancio sociale deve essere quindi costruito in modo da poter essere letto da tutti, a prescindere dalle capacità e dalle conoscenze pregresse personali. Il documento non deve essere troppo lungo, così come il linguaggio deve essere il più semplice possibile. In secondo luogo il bilancio sociale deve essere trasparente: deve contenere in maniera specifica gli interventi e i processi di responsabilità sociale, fornendo informazioni circa l'investimento, l'output e anche l'outcome; può anche contenere lo SROI, se è stato calcolato. In altre parole, il lettore deve essere in grado di capire tutti i passaggi delle azioni descritte nel bilancio sociale, dalla fase di progettazione fino alla conclusione. Il bilancio sociale, inoltre, deve essere pubblicato in maniera sistematica. Servirebbe a poco un documento pubblicato *una tantum* e relativo ad un solo anno; sarebbe congeniale all'azienda e agli stakeholder una pubblicazione annuale o biennale del bilancio sociale.

¹²⁶ La norma è rivolta agli "Enti di interesse pubblico" (così come descritti e indicati all'articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39) con uno stato patrimoniale di almeno 20 milioni di euro e un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40 milioni di euro, e il documento deve contenere informazioni sulle attività dell'azienda riguardo l'ambiente, le politiche sociali, il rispetto dei diritti umani, l'anticorruzione, le politiche di genere e la diversità. L'Unione Europea ha anche approvato la Comunicazione C215 del 5 luglio 2017 dal titolo "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (Metodologia per la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario)"

¹²⁷ Si leggano sul sito www.osservatoriosocialis.it l'intervista a Luciano Hinna e il commento del direttore Roberto Orsi sul recepimento italiano della Direttiva europea.

¹²⁸ Corrocher, A. (2005). *Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle aziende profit, nelle organizzazioni non profit, negli enti pubblici*, Volume 313 di Formazione permanente-Problemi d'oggi, FrancoAngeli, Milano.

responsabilità sociale d'impresa suddivise in categorie¹²⁹. Infine vengono espressi e quantificati gli indicatori di performance, le relazioni delle società di revisione dei bilanci e la conformità con le linee guida internazionali (Enel e Iren, per esempio, hanno scelto le Linee guida del GRI).

Negli ultimissimi anni, sotto la spinta dell'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)¹³⁰, è nata la prassi del report integrato, ovvero la possibilità di costruire un unico documento che includa al suo interno le informazioni del bilancio sociale e del bilancio d'esercizio. Nel 2013 l'IIRC ha pubblicato un *framework* che riguarda il reporting integrato¹³¹. Il principio fondamentale è che l'azienda deve pensare a una logica di gestione integrata che riguarda tutti gli elementi che possono creare valore, valore che può economico ma anche sociale¹³². In altre parole per la costruzione di un report integrato è necessario che la filosofia dell'azienda, il suo modello di business, la gestione dei processi e dei rischi siano elementi che devono essere considerati come un tutt'uno in un sistema di governance inclusivo.

¹²⁹ Significativa è la scelta di Eni di legare le aree di attività agli obiettivi 2030 (i Global Goals) delle Nazioni Unite

¹³⁰ Ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG. Nel 2008 ha pubblicato il framework internazionale di riferimento per il reporting integrato.

¹³¹ Il *framework* è disponibile al seguente indirizzo: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

¹³² Giovannoni, E. Fabietti, G. *La sfida della sostenibilità integrata*, in "Equilibri" 2/2014, pp. 371-380, doi: 10.1406/77719

Indice

Lettera agli stakeholder	4		
Nota metodologica	6		
Il Gruppo A2A	10		
01 Governance	13		
1.1 Governance di Sostenibilità	14		
1.2 Strumenti di governance	16		
02 Opportunità e Rischi	19		
2.1 Il contesto di riferimento	20		
2.2 Analisi e gestione dei rischi e delle opportunità	21		
03 Modello di Business e Strategia	23		
3.1 Il Modello di Business	25		
3.2 La catena del valore di A2A	26		
3.3 La strategia di sostenibilità	28		
04 Stakeholder engagement e analisi di materialità	39		
4.1 I forumAscolto	41		
4.2 Analisi e matrice di materialità	42		
05 Capitale Finanziario	45		
5.1 Valore aggiunto prodotto e distribuito	46		
5.2 Relazioni con gli azionisti	46		
5.3 Rilancio degli investimenti	49		
06 Capitale Manifatturiero	51		
6.1 Capitale manifatturiero nella Business Unit Ambiente	52		
6.2 Capitale manifatturiero nella Business Unit Generazione e Trading	55		
6.3 Capitale manifatturiero nella Business Unit Reti e Calore	58		
		07 Capitale Naturale	65
		7.1 Gestione ambientale di Gruppo	68
		7.2 Capitale naturale nella Business Unit Ambiente	73
		7.3 Capitale naturale nella Business Unit Generazione e Trading	77
		7.4 Capitale naturale nella Business Unit Reti e Calore	80
		08 Capitale Umano	85
		8.1 Gestione responsabile del capitale umano	87
		8.2 Salute e sicurezza sul lavoro	89
		8.3 Sviluppo del personale	92
		8.4 Welfare e diversity	95
		8.5 Remunerazione	96
		09 Capitale Intellettuale	97
		9.1 Ricerca e Sviluppo nelle Smart Grid	98
		9.2 A2A per la Smart City del futuro	99
		9.3 Marchi e Brevetti come risorse intangibili	102
		10 Capitale Relazionale	103
		10.1 Relazione con i Clienti	103
		10.2 Relazione con la Comunità	121
		10.3 Relazione con i Fornitori	131
		Relazione della Società di Revisione	135
		GRI Content Index	138
		General Standard Disclosure	138
		Specific Standard Disclosure	140

Figura 19: l'indice del bilancio integrato di A2a relativo all'anno 2016

Nella Figura 19 è raffigurato l'indice del report integrato relativo all'esercizio 2016 di A2a, anch'essa operante nel settore energia. La differenza con i bilanci sociali di Enel, Eni e Iren è proprio la presenza del capitale finanziario e manifatturiero, ovvero elementi che in una logica non integrata vengono presentati nel bilancio finanziario.

2.2 La responsabilità sociale delle pubbliche amministrazioni

La responsabilità sociale delle pubbliche amministrazioni è un concetto ambiguo che pone numerose problematiche. Prima di tutto è necessario stabilire quali enti e organizzazioni possano essere considerati amministrazioni pubbliche e quali invece no. Successivamente è doveroso soffermarsi sul significato dell'espressione "responsabilità sociale" legato al mondo della pubblica amministrazione. In ultima istanza è utile approfondire il tema della costruzione e della pubblicazione del bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche e a quali regole deve sottostare nel nostro Paese.

In Italia non è semplice capire quali organizzazioni sono pubbliche amministrazioni pubbliche e quali invece non lo sono. Questo perché nel nostro ordinamento non esiste una definizione di amministrazione pubblica¹³³. L'unica nozione giuridica di pubblica amministrazione è contenuta all'articolo 1 comma 2 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165¹³⁴ dove si legge che "Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti i del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. Fino alla revisione organica della disciplina di settore, le disposizioni di cui al presente decreto continuano ad applicarsi anche al CONI".

Questo elenco è estremamente eterogeneo sia per la tipologia delle amministrazioni pubbliche sia per la varietà delle funzioni che svolgono. L'elemento che le accomuna è che tutte queste organizzazioni sono chiamate a svolgere funzioni di interesse generale producendo beni e servizi che non devono essere destinati allo scambio di

¹³³ Mussari R., *Economia della Amministrazioni Pubbliche*, McGraw-Hill, Milano: 2011

¹³⁴ *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*

mercato. Restano quindi esclusi gli organismi pubblici che svolgono una funzione imprenditoriale¹³⁵, e rimane soprattutto il problema di definire cosa è amministrazione pubblica e cosa non lo è. A risolvere il problema è l'Istat, l'Istituto nazionale di statistica (di cui parleremo ampiamente nel prossimo capitolo). Le amministrazioni pubbliche sono infatti uno dei cinque settori in cui sono raggruppate le unità istituzionali per il funzionamento del Sistema europeo dei conti nazionali e regionali (Sec95). Il Sec95 è un sistema contabile, creato dall'Unione Europea per permettere comparazioni statistiche internazionali. Il Sec95, coerente con lo Sna93, ovvero con il sistema contabile internazionale nato in seno all'Onu, divide le unità istituzionali in sei categorie. La terza categoria (denominata S.13) è quella delle amministrazioni pubbliche, e l'Istat ogni anno diffonde un elenco con il quale dichiara se un'organizzazione deve essere considerata amministrazione pubblica oppure no. Per stabilire se un'organizzazione debba entrare nel S.13 l'Istat usava un criterio funzionale: il prezzo economicamente significativo. Nell'S.13 sono comprese le "unità istituzionali che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita la cui produzione [...] è finanziata in prevalenza da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori [...] la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito e della ricchezza del Paese". Un prezzo non è economicamente significativo quando "il suo ammontare non influisce in misura rilevante sulle quantità del bene o del servizio offerto e richiesto"¹³⁶. Nel Sec95 il grado di significatività di un prezzo si tramuta nel criterio del 50%: se le vendite coprono una quota inferiore al 50% dei costi di produzione, allora il prezzo non è economicamente significativo, e l'organizzazione deve essere considerata una amministrazione pubblica.

A settembre 2014, con l'entrata in vigore del Regolamento Ue del Parlamento europeo e del Consiglio, n. 549/2013, il Sec95 è diventato Sec2010, in coerenza con il nuovo Sna2008 dell'Onu. Nel Sec2010 cambia la nozione di amministrazione pubblica: viene considerata pubblica amministrazione anche l'organizzazione che produce beni e servizi destinabili alla vendita, in quanto il criterio fondamentale per rientrare nel settore S.13 è il controllo pubblico. Secondo il SEC 2010 infatti il Settore S13 "è costituito dalle unità istituzionali che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita, la cui produzione è destinata a consumi collettivi e individuali

¹³⁵Mussari R., *Economia della Amministrazioni Pubbliche*, McGraw-Hill, Milano: 2011

¹³⁶ *Ibid.*

e sono finanziate da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori, nonché dalle unità istituzionali la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito della ricchezza del paese” In altre parole, anche le aziende di diritto privato che però sono controllate da un ente di diritto pubblico (ad esempio le partecipate) rientrano nella categoria delle pubbliche amministrazioni. Per controllo pubblico si intende la capacità di determinare la politica generale e i programmi di una unità istituzionale. In conclusione, sono considerate amministrazioni pubbliche tutte le unità istituzionali che subiscono un controllo pubblico. Il controllo pubblico si può concretizzare attraverso diverse forme: la nomina di funzionari, clausole nello statuto, finanziamento, la maggioranza dei voti nel Cda o anche la golden share.

Dopo aver chiarito quali organizzazioni si debbano considerare amministrazioni pubbliche, adesso è arrivato il momento di considerare la nozione di responsabilità sociale d’impresa per le pubbliche amministrazioni. La pubblica amministrazione gioca in questo contesto un doppio ruolo: da una parte ha il dovere di lavorare per la promozione e la diffusione della cultura della responsabilità sociale d’impresa, dall’altra opera come parte che deve adottare pratiche di responsabilità sociale sia all’interno della propria struttura che verso i cittadini¹³⁷. Inoltre, le amministrazioni pubbliche sono responsabili per definizione. Si pensi agli enti locali come i comuni, dove sindaci e consiglieri devono puntare alla rielezione e quindi devono rendere conto delle loro azioni. Come per le aziende private, anche per le amministrazioni pubbliche italiane non esiste un obbligo normativo che riguarda la responsabilità sociale d’impresa e la pubblicazione del bilancio sociale.

Esistono però documenti più specifici, in particolare in materia ambientale: per esempio il Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare ha elaborato il “Piano d’azione per la sostenibilità ambientale dei consumi della pubblica amministrazione”. Il Piano, pubblicato nel 2008, mira a diminuire l’impatto ambientale delle risorse utilizzate durante lo svolgimento delle funzioni delle amministrazioni pubbliche per razionalizzare i consumi¹³⁸. Riguardo la responsabilità sociale esiste una Direttiva del Ministero della Funzione pubblica del 16 marzo 2006 “sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche”. A questo documento

¹³⁷ Ferrante, A. *Responsabilità sociale e pubbliche amministrazioni*, Relazione introduttiva al Seminario Allievi SSPA – CNEL, Roma, 2 luglio 2008, available at:

http://www.sintesialettica.it/politicamministrazione/Responsabilita_sociale_e_pubbliche_amministrazioni.pdf

¹³⁸ Il PAN GPP si lega in maniera indissolubile con i Criteri Ambientali Minimi di cui abbiamo parlato in precedenza.

si accompagnano le “Linee guida per le amministrazioni pubbliche”¹³⁹ nella redazione del bilancio sociale del Formez, il Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l’ammodernamento delle P.A. La Direttiva ministeriale nasce dalla necessità, sorta a partire dall’approvazione della L. 7 agosto 1990, n. 241¹⁴⁰ di rendere il sistema delle pubbliche amministrazioni più trasparente nei confronti del cittadino, che da “suddito” diventa un portatore di interessi nei confronti delle amministrazioni pubbliche, e quindi suo stakeholder.

Nella premessa della Direttiva ministeriale si legge: “Tra le iniziative che le amministrazioni, proprio in questa logica, hanno iniziato ad adottare e che si stanno sempre più diffondendo, quella dell’utilizzo di tecniche di rendicontazione sociale ha particolare rilevanza e specifiche potenzialità[...] il bilancio sociale pubblico può essere considerato il principale, in quanto finalizzato a dar conto del complesso delle attività dell’amministrazione e a rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione politica, obiettivi, risorse e risultati.”.

Nelle “Linee guida” del Formez vi è invece una definizione del concetto di responsabilità sociale per le pubbliche amministrazioni. Si tratta di un concetto simile a quello che riguarda le aziende private, ma che ha qualche differenza. “In ambito pubblico la responsabilità sociale coincide con la finalità istituzionale di ogni singola amministrazione, che per propria natura è chiamata a generare con la propria azione effetti positivi nei confronti di una comunità. Diventa quindi di grande interesse e attualità introdurre forme innovative di rendicontazione, che possano superare i limiti informativi e comunicativi della rendicontazione economico-finanziaria”¹⁴¹. Infatti “ogni amministrazione pubblica, in quanto titolare di una funzione di tutela di interessi e di soddisfazione di bisogni dei cittadini, ha l’onere di rendere conto di quanto operato nei propri ambiti di competenza”. Per comprendere la responsabilità sociale di una pubblica amministrazione è quindi di fondamentale importanza la finalità istituzionale dell’amministrazione stessa, anche perché tale nozione circoscrive quali sono gli stakeholders di riferimento. Ad esempio un comune dovrà rendere conto delle proprie

¹³⁹ Dipartimento della funzione pubblica e Formez, *Bilancio sociale: linee guida per le amministrazioni pubbliche*, 8 luglio 2008

¹⁴⁰ L. 7 agosto 1990, n. 241. Nuove norme sul procedimento amministrativo.

¹⁴¹ Dipartimento della Funzione pubblica, *Direttiva in materia di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche*, 16 marzo 2006.

azioni ai propri abitanti; il Coni ha come stakeholders di riferimento potenzialmente l'intera popolazione dell'Italia.

La Direttiva ministeriale pone come obiettivi della pubblicazione di un bilancio sociale la promozione, la diffusione e lo sviluppo nelle amministrazioni pubbliche di un orientamento teso a rendere accessibile, trasparente e valutabile il loro operato da parte dei cittadini, mediante l'adozione del bilancio sociale. Il bilancio sociale è definibile come il documento, da realizzare con cadenza periodica, nel quale l'amministrazione riferisce, a beneficio di tutti i suoi interlocutori privati e pubblici, le scelte operate, le attività svolte e i servizi resi, dando conto delle risorse a tal fine utilizzate, descrivendo i suoi processi decisionali ed operativi". Dal punto di vista contenutistico, la Direttiva prevede la presenza dei valori di riferimento, della visione e dei programmi dell'amministrazione, le politiche e i servizi resi ai cittadini nelle varie aree di intervento interessate e le risorse disponibili e realmente utilizzate per le proprie finalità¹⁴². Deve quindi contenere "il modo in cui l'amministrazione interpreta la propria missione istituzionale, esplicitandone i valori di riferimento, la visione e le priorità di intervento, con riferimento alle caratteristiche e all'evoluzione del contesto in cui opera". La seconda parte deve contenere le politiche e i servizi forniti dall'amministrazione in maniera puntuale e organizzata "per aree di rendicontazione". Ogni politica o servizio deve contenere:

- a) gli obiettivi perseguiti;
- b) le azioni intraprese,
- c) le risorse impiegate;
- d) i risultati raggiunti;
- e) gli impegni e le azioni previste per il futuro.

La rendicontazione delle risorse disponibili e utilizzate deve descrivere le seguenti informazioni:

- a) entrate e spese della gestione;
- b) proventi e costi della gestione;
- c) patrimonio dell'amministrazione e sua variazione;

- d) dotazione e caratteristiche del personale;
- e) interventi di razionalizzazione e innovazione organizzativa;
- f) interventi per accrescere e valorizzare il capitale umano dell'amministrazione;
- g) utilizzo e sviluppo di infrastrutture e soluzioni tecnologiche per la gestione dei processi e dei servizi;
- h) partecipazioni promosse e realizzate dall'amministrazione con altri soggetti pubblici e privati.

Il bilancio sociale non è l'unico documento di rendicontazione che le amministrazioni pubbliche possono pubblicare. Esistono anche atti specifici regolamentati dalla legge che devono essere redatti obbligatoriamente. È il caso della relazione di fine mandato delle province e dei comuni e della relazione di fine legislatura delle regioni. Tali documenti, previsti dagli artt. 1 e 4 del D. Lgs. 6 settembre 2011, n. 149¹⁴³ prevedono che tali amministrazioni pubbliche debbano redigere un documento alla fine del loro mandato che descriva la situazione finanziaria dell'ente e le attività normative e amministrative attuate durante il mandato. A garanzia della trasparenza, tali relazioni devono essere pubblicate sui siti delle regioni, delle province e dei comuni per garantire "la massima responsabilizzazione, l'effettività e la trasparenza del controllo democratico nei confronti degli elettori".

¹⁴³ Meccanismi sanzionatori e premiali relativi a regioni, province e comuni, a norma degli articoli 2, 17 e 26 della legge 5 maggio 2009, n. 42.

CAPITOLO 3

L'applicazione dell'ERM nelle organizzazioni pubbliche: il caso Istat

Nel capitolo precedente abbiamo parlato in maniera dettagliata dell'Enterprise Risk Management e di tutte le fasi che lo compongono. Abbiamo posto l'accento sul fatto che il processo di gestione dei rischi non può per sua natura seguire uno schema rigido e preimpostato, ma deve essere adattato alle caratteristiche dell'organizzazione nella quale viene implementato e soprattutto agli obiettivi strategici che devono essere perseguiti. Gli standard internazionali che abbiamo descritto (ISO 31000:2009, COSO 2013) devono essere considerati come linee guida che le organizzazioni possono tenere in considerazione durante la fase di pianificazione dell'implementazione del Risk Management, ma devono in ogni caso essere adeguati alle realtà organizzative, procedurali e relazionali delle organizzazioni.

I rischi che possono correre le imprese o le pubbliche amministrazioni possono essere infatti molto diversi. La loro origine dipende dal contesto in cui opera un'organizzazione. Si pensi, ad esempio, ad una multinazionale operante nel settore della cosmetica e la si metta a confronto con un comune del Sud Italia. Le situazioni che devono affrontare, le variabili economiche e sociali che devono esaminare, gli elementi normativi e legislativi che devono essere tenuti in considerazione sono troppo differenti per poter essere comparati. Può però essere comparata la metodologia utilizzata per l'implementazione di un sistema di gestione dei rischi. L'idea è quella che qualsiasi organizzazione, impresa, pubblica amministrazione, associazione o no-profit possa (o addirittura debba) applicare i principi dell'Enterprise Risk Management per la gestione dei rischi associati alla propria attività. Se come abbiamo visto il Risk Management è un processo che serve alla creazione di valore, all'abbattimento dei costi e al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi produttivi, allora tutte le organizzazioni trarrebbero vantaggi nell'adozione delle pratiche di questo processo. Vedremo nelle prossime pagine come due organizzazioni hanno deciso di implementare l'ERM. La scelta è ricaduta su un'amministrazione pubblica, Istat, e

un'azienda privata, Eni. Cercheremo di mettere in luce le similitudini ma anche le differenze che vi sono tra i due sistemi di Risk Management che analizzeremo.

L'Istat, l'istituto nazionale di statistica, è il principale ente di ricerca pubblico nel nostro Paese. Le sue attività riguardano “la rilevazione, l'elaborazione, l'analisi, la diffusione e l'archiviazione dei dati statistici svolte dagli enti ed organismi pubblici di informazione statistica, al fine di realizzare l'unità di indirizzo, l'omogeneità organizzativa e la razionalizzazione dei flussi informativi a livello centrale e locale, nonché l'organizzazione e il funzionamento dell'Istituto nazionale di statistica”¹⁴⁴.

L'Istat nacque nel 1926, quando con la legge n.1162 il governo decise di affidare all'allora Istituto Centrale di Statistica il compito di coordinare le attività di rilevazione, elaborazione e diffusione dei dati con il fine di razionalizzare un sistema troppo frammentato in cui non vigeva alcuna forma di coordinamento¹⁴⁵. Dopo la Seconda Guerra Mondiale la produzione di dati da parte dell'Istat incorporò ricerche effettuate su redditi delle famiglie italiane (la prima nel 1950) e sulla forza lavoro (1957). Nel 1967 iniziò la pubblicazione “Conti degli italiani” riguardante gli aspetti più significativi del processo di crescita economica del Paese. Nel 1989 il ruolo di Istat venne modificato con il D. Lgs. 6 settembre 1989, n. 322. Fu con l'approvazione di questo decreto che l'Istituto Centrale di Statistica ottenne la denominazione odierna di Istituto nazionale di statistica. Inoltre venne istituito il Sistan, il Sistema statistico nazionale, ovvero “la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale”¹⁴⁶. All'interno del Sistan

¹⁴⁴ DECRETO LEGISLATIVO 6 SETTEMBRE 1989, N. 322, Norme sul Sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica, ai sensi dell'art. 24 della legge 23 agosto 1988, n. 400

¹⁴⁵ Dal 1861 la raccolta, analisi e distribuzione dei dati era affidata a ogni dicastero in base alla propria area di competenza. Fonte: <http://www.istat.it/it/istituto-nazionale-di-statistica>

¹⁴⁶ <http://www.sistan.it/index.php?id=422>. Secondo l'articolo 2 del D. Lgs. 1989, n. 322 “fanno parte del Sistema statistico nazionale”:

- a) l'Istituto nazionale di statistica (ISTAT);
- b) gli uffici di statistica centrali e periferici delle amministrazioni dello Stato e delle amministrazioni ed aziende autonome, istituiti ai sensi dell'art. 3;
- c) gli uffici di statistica delle regioni e delle province autonome;
- d) gli uffici di statistica delle province;
- e) gli uffici di statistica dei comuni singoli o associati e delle unità sanitarie locali;
- f) gli uffici di statistica delle camere di commercio, industria, artigianato e

l'Istat ha compiti di coordinamento, di indirizzo e di controllo. Il Decreto ha anche profondamente modificato la struttura organizzativa dell'Istat: ad esempio il presidente dell'istituto, scelto tra i professori ordinari di statistica, deve essere nominato dal Presidente della Repubblica su proposta del Presidente del Consiglio e previa deliberazione del Consiglio dei Ministri. Vennero anche previsti altri organi come il Comitato di indirizzo e coordinamento dell'informazione statistica e il Consiglio dell'Istat, che ha alcune competenze sulla gestione finanziaria ed economica dell'ente pubblico e sulla pubblicazione del bilancio annuale. Dall'approvazione del Regolamento (CE) n. 223/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio, Istat è inoltre inserito nel Sistema statistico europeo (European Statistical System), ovvero il sistema di coordinamento tra l'Eurostat (l'autorità statistica dell'Unione posta sotto l'egida della Commissione) e gli istituti di statistica degli stati europei¹⁴⁷. Il sistema garantisce che le statistiche prodotte in tutti gli Stati membri dell'Unione europea siano affidabili e seguano criteri e definizioni comuni per rendere le informazioni sempre comparabili tra i diversi paesi.

Per entrare nell'ottica del Risk Management così come è stato implementato in Istat bisogna compiere lo sforzo di immaginare l'istituto nazionale di statistica come un'azienda che deve realizzare un prodotto. Come descritto nella Mission dell'ente, questo prodotto è "l'elaborazione e la comunicazione di informazioni statistiche, analisi e previsioni di elevata qualità. [...] Lo scopo è quello di sviluppare un'approfondita conoscenza della realtà ambientale, economica e sociale dell'Italia ai diversi livelli territoriali e favorire i processi decisionali di tutti i soggetti della società". È quindi il dato il fine ultimo della "catena di produzione" dell'Istat: le informazioni devono essere di qualità, attendibili ed affidabili, in quanto devono coadiuvare decisori pubblici e privati nelle proprie scelte. Questo processo nasconde insidie e difficoltà in ogni fase, dalla raccolta delle informazioni alla loro elaborazione fino alla presentazione e alla comunicazione.

agricoltura;

g) gli uffici di statistica, comunque denominati, di amministrazioni e enti pubblici individuati ai sensi dell'art. 4;

h) gli altri enti ed organismi pubblici di informazione statistica individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

¹⁴⁷ La normativa è stata rivista dopo l'approvazione del Regolamento (UE) 2015/759 del Parlamento europeo e del Consiglio

Inoltre Istat opera in un contesto di forte integrazione con altre realtà italiane ed europee con le quali deve collaborare nell'esercizio delle proprie funzioni. Esistono quindi vincoli che non derivano solamente dalla scienza statistica, ma esistono anche obblighi normativi esterni ed interni che condizionano l'attività dell'ente. Ad esempio per un istituto nazionale di statistica la sicurezza dei dati e dei sistemi informatici è un tema di fondamentale importanza: i dati personali delle persone intervistate devono essere trattati in conformità con le disposizioni del Decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, il Codice per la privacy.

Per far fronte ad un contesto così complicato nel 2009 l'Istat iniziò il progetto di implementazione del Risk Management. Nella presentazione del "progetto Risk Management"¹⁴⁸ si legge che "l'Istat svolge la propria attività ponendo sempre maggiore attenzione alla trasparenza dell'azione amministrativa e dell'organizzazione del lavoro, nell'ottica di un continuo miglioramento della qualità dei servizi forniti alla collettività. Nello svolgimento di tale attività possono verificarsi scostamenti dai risultati attesi per effetto di eventi di incerta manifestazione, interni o esterni. Per tale motivo, è diventata sempre più evidente la necessità di disporre di un valido modello di riferimento per identificare, valutare e gestire i rischi". L'attenzione è quindi non solo sulla qualità del proprio prodotto, ma anche sulla trasparenza del proprio operato in ottemperanza anche delle numerose norme che il legislatore ha dedicato a tale materia.

Il primo passo per l'implementazione del Risk Management in Istat fu quello di identificare il responsabile del progetto, che venne inquadrato in un ufficio interno all'organizzazione. L'anno successivo il piano venne presentato agli organi di governo dell'istituto, che lo approvarono e costituirono una Commissione tecnica che avesse il compito di definire in maniera dettagliata il percorso per l'introduzione, la sperimentazione e l'implementazione del progetto. Parallelamente vennero organizzati dei corsi di formazione per la dirigenza e venne aperto il sito web sul Risk Management <http://risk.istat.it/>¹⁴⁹. Il 2010 fu anche l'anno della prima vera sperimentazione del Risk Management in Istat: il sistema venne applicato ai macro-processi relativi alle attività di Censimento generale e dell'Information and Communication Technology. Inoltre si

¹⁴⁸ Istat. *Presentazione progetto Risk Management*.

http://www3.istat.it/istat/comunicazionilegali/buone_prassi/presentazione_risk_management.pdf

¹⁴⁹ L'indirizzo internet non è attualmente raggiungibile

iniziò a compilare il Catalogo dei rischi, di cui abbiamo parlato ampiamente nel capitolo precedente.

Nel 2011 il progetto pilota fu allargato ad alcune aree amministrative, come l'acquisizione di beni e servizi, la gestione del patrimonio e la ragioneria e anche a macro-fasi della produzione statistica. In quest'anno si iniziarono anche a raccogliere i primi risultati: si notò infatti che i rischi più frequenti provenivano da fonti di rischio interne. Per capire quale fosse la percezione del rischio da parte del top management, venne realizzato un questionario che venne somministrato a trenta manager. Il questionario, composto da sessanta domande, verteva sul livello dell'attenzione data alla gestione del rischio durante la fase di programmazione e monitoraggio delle attività principali dell'istituto, l'allineamento al programma informatico utilizzato per il sistema di gestione dei rischi e su quali fossero i principali rischi che i manager incontravano durante lo svolgimento delle proprie attività.

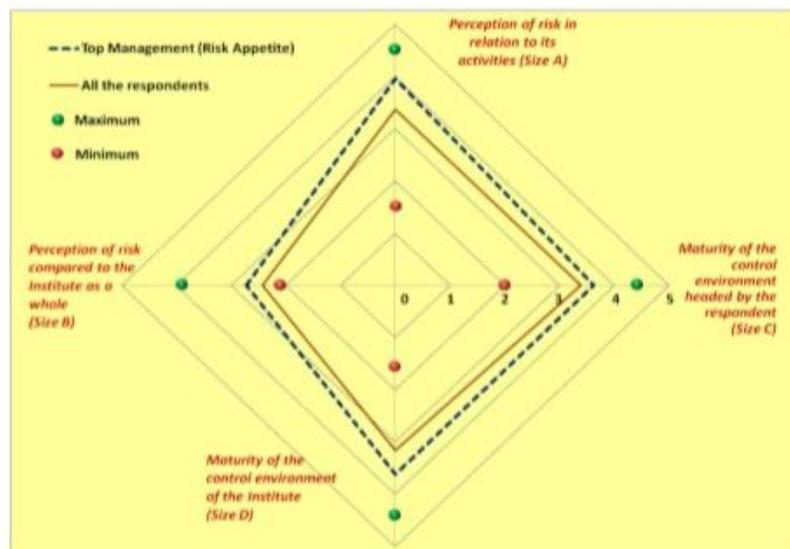


Figura 20: la percezione del rischio in seguito al questionario effettuato in Istat. Fonte: Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

I risultati del questionario sono rappresentati graficamente nella Figura 20. Si può notare come il rischio fosse considerato come un elemento importante durante la pianificazione delle proprie attività (Size A) in particolare dal Top Management. Dall'altra parte, però, la percezione del rischio come un elemento che può pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi dell'intera organizzazione è decisamente bassa. I punti C e D mostrano un giudizio generalmente positivo sulla maturità del già presente

sistema di controlli interni. A fine anno venne anche costruito il primo Catalogo dei rischi: gli eventi rischiosi, accompagnati dalla valutazione di impatto e dalla stima della probabilità di accadimento, furono descritti all'interno di un solo documento. Le azioni di risposta agli eventi rischiosi furono anche inserite all'interno del Piano Annuale delle Attività riguardante l'anno 2012. Anche nel 2012 l'implementazione del Risk Management seguì un piano ben preciso: venne aggiornato il Catalogo dei rischi, dal quale vennero eliminati i rischi considerati ormai superati e vennero aggiunti quelli che erano stati riscontrati durante le nuove fasi di identificazione dei rischi. Vennero inoltre classificati gli eventi rischiosi rispetto a macro-aree tematiche (ad esempio governance, produzione statistica, salute e sicurezza). Il 2013 fu l'anno del consolidamento dell'introduzione delle pratiche di Risk Management in Istat. Tutto il sistema di gestione dei rischi fu trasferito su una piattaforma *web based* permettendo una maggiore efficienza ed efficacia nell'inserimento e nel reperimento delle informazioni necessarie all'analisi degli eventi e dei relativi impatti.

Venne inoltre potenziato il sistema di corsi di formazione per la dirigenza e per il personale coinvolto nell'implementazione del sistema. La grande novità fu però l'integrazione del Risk Management con gli altri sistemi di controllo interno, come ad esempio l'attività di Risk Assessment previsto da Eurostat per la Contabilità Nazionale e l'Audit per la qualità della produzione statistica. In questo modo il sistema di gestione dei rischi sviluppato in Istat divenne efficiente al punto da essere inserito tra le *best practices* internazionali. Per questo motivo l'Istituto di statistica nazionale iniziò a produrre delle linee guida per le organizzazioni statistiche nazionali di tutto il mondo. Il documento più recente riguardante il Risk Management in Istat è stato denominato "Guidelines on Risk Management practices in statistical organizations". Le linee guide, giunte alla quarta edizione, sono state pubblicate nel gennaio del 2017, e sono state curate dall'Istituto nazionale di statistica in collaborazione con l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata e sotto il coordinamento del Gruppo per la Modernizzazione della Statistica Ufficiale dell'UNECE.

Nelle linee guida viene descritta (anche se l'Istat non la utilizza) la metodologia "Agile" per l'implementazione del sistema di gestione dei rischi. La metodologia

Agile, nata in seno al project management in ambito informatico, si basa su quattro principi fondamentali¹⁵⁰:

- Le persone e le interazioni sono più importanti dei processi e degli strumenti (ossia le relazioni e la comunicazione tra gli attori di un progetto software sono la miglior risorsa del progetto);
- È più importante avere software funzionante che documentazione (bisogna rilasciare nuove versioni del software ad intervalli frequenti, e bisogna mantenere il codice semplice e avanzato tecnicamente, riducendo la documentazione al minimo indispensabile);
- Bisogna collaborare con i clienti oltre che rispettare il contratto (la collaborazione diretta offre risultati migliori dei rapporti contrattuali);
- Bisogna essere pronti a rispondere ai cambiamenti oltre che aderire alla pianificazione (quindi il team di sviluppo dovrebbe essere pronto, in ogni momento, a modificare le priorità di lavoro nel rispetto dell'obiettivo finale).

In altre parole la metodologia Agile propone che i requisiti e le soluzioni si evolvano attraverso la collaborazione tra team auto-organizzati e cross-funzionali. Promuove una pianificazione capace di adattarsi al cambiamento, favorisce il miglioramento continuo e incoraggia una risposta rapida e flessibile ai cambiamenti. Questa metodologia si concentra sulla fornitura di soluzioni appropriate in modo rapido per soddisfare le esigenze dei clienti. Tale approccio è in grado di ridurre il rischio. Fronteggiare il cambiamento di una componente del contesto attraverso feedback continui degli stakeholders consente di contrastare in maniera più efficace i rischi, di poter tollerare una quantità maggiore di rischio e di poter conseguire gli obiettivi in maniera più efficiente.

La metodologia Agile è anche quella che si adatta per una pubblica amministrazione. Questo perché l'utilizzo di denaro pubblico e l'impatto che l'organizzazione può avere sulla società in cui è inserita necessita una pianificazione di lungo termine. Dall'altra parte spesso il Risk Management è percepito come un processo troppo rigoroso e con scadenze fortemente rigide. Questa mancanza di flessibilità viene superata attraverso l'adozione della metodologia Agile nell'implementazione di un sistema di gestione di rischi. La metodologia tradizionale risulta essere più rigorosa e lascia meno spazio

¹⁵⁰ Madaio, V. (2012). *Project management: l'avvento della Metodologia Agile* in TenStepItalia, Available at: <http://www.tenstep.it/Lettere-particolari/2012-07-Agile-Project-Management.pdf>

all'errore o all'omissione, ma allo stesso tempo è anche più lenta. La metodologia Agile è stata pensata per essere più rapida e per poter rispondere in maniera più efficace alle esigenze dei clienti. Allo stesso modo tale approccio aiuta, attraverso lo scambio di informazioni e il coinvolgimento degli stakeholders, a non considerare il rischio come un elemento negativo, ma come un'opportunità dalla quale l'organizzazione può trarne vantaggi.

Le linee guida dell'Istat identificano tre principi fondamentali per l'utilizzo della metodologia Agile nel processo di Risk Management:

- 1) Definire l'appetito per il rischio e renderlo reale: “uno dei principi della metodologia Agile è l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti. Questo diventa un principio fondamentale durante la gestione dei rischi e diventa la garanzia che un'organizzazione comprende e mitiga le minacce ai propri obiettivi. Al fine di consentire ad un'organizzazione di capire le esigenze dei suoi clienti e di fornire per gestire il rischio, è fondamentale definire e concordare i livelli di appetito al rischio”.
- 2) Identificare minacce e opportunità: nel capitolo precedente ci siamo soffermati a lungo sulla doppia identità di un evento rischioso. Essendo il rischio uno scostamento dal risultato atteso, esso può essere sia positivo sia negativo. La metodologia Agile permette una integrazione tra il processo di Risk Management e gli obiettivi a breve ma soprattutto a lungo termine dell'organizzazione. Per questo motivo i manager possono avere una quantità maggiore di informazioni per capire se l'evento rischioso sia una minaccia da limitare oppure un'opportunità per la creazione di valore.
- 3) Affrontare le minacce e sfruttare le opportunità al livello più appropriato: la metodologia Agile prevede che ci sia una distribuzione delle competenze e delle responsabilità. Le decisioni devono quindi essere prese al livello più appropriato nella scala gerarchica di un'organizzazione. La figura 21 è la Piramide dell'Incertezza, un modello che formalizza questa distinzione di competenze.



Figura 21: la Piramide dell'Incertezza. Fonte: Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

I rischi strategici dovrebbero essere affrontati dai livelli dirigenziali, mentre i rischi operativi e le decisioni ordinarie dovrebbero essere prese dai livelli gerarchici più bassi. Vigè quindi una sorta di principio di prossimità: le decisioni devono essere prese dalla persona o dall'ufficio il più possibile vicino a dove potrebbe verificarsi l'evento rischioso.

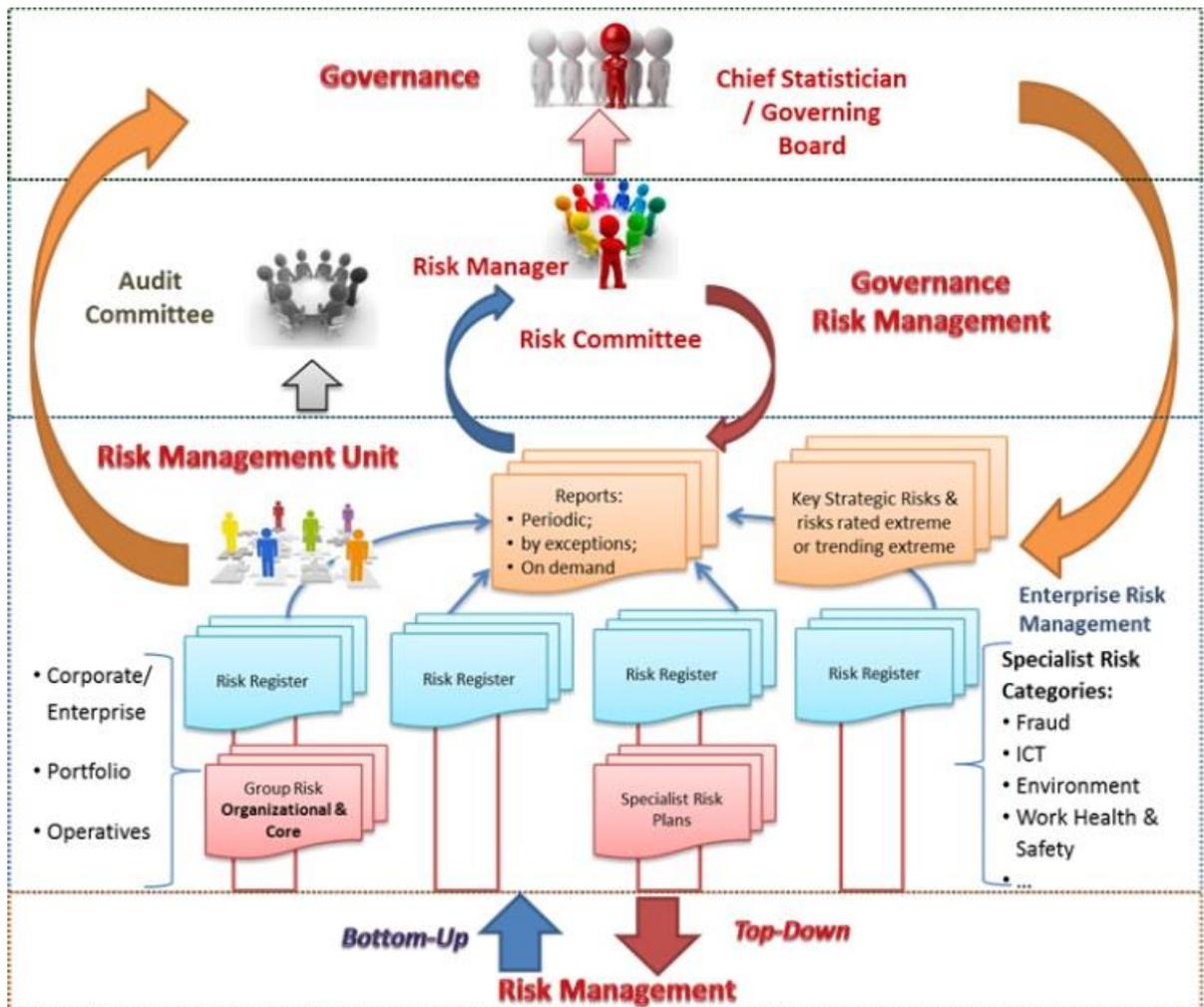


Figura 22: il processo di Risk Management in Istat. Si notino le relazioni tra i vari livelli dell'organizzazione. Fonte: Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

Nella figura 22 viene descritto il processo di Risk Management così come è stato implementato in Istat. Si può subito apprezzare come il procedimento segua una logica sia top-down sia bottom up, con una suddivisione di competenze chiara ma anche con una forte integrazione tra tutti i livelli che compongono il processo. Il top management, che costituisce la governance, è l'organo di controllo di tutto il processo ed ha il compito di stabilire il Risk appetite ("l'ammontare di rischio complessivo che un'impresa è disposta ad assumere per il raggiungimento degli obiettivi e la creazione del valore"¹⁵¹), la Risk capacity (l'ammontare massimo di rischio che un'organizzazione può sopportare) e la Risk tolerance (la deviazione massima dal Risk appetite), ovvero le misure necessarie per capire l'attitudine dell'organizzazione nei

¹⁵¹ Giorgino, M. (2015). *Risk management*. EGEA, Milano

confronti del rischio. Il Risk manager coadiuva gli organi direttivi nelle scelte di queste grandezze, che possono essere modificate all'aumentare della maturità dell'implementazione del progetto. Allo stesso modo l'ufficio Risk Management, oltre ad avere il compito di aggiornare il Risk Register, deve preparare rapporti periodici da presentare agli organi di governo, che possono successivamente dare direttive sulle aree di maggiore interesse per la creazione di valore e sulla programmazione futura delle azioni di gestione del rischio. Si può notare inoltre che tutto il processo si sviluppa in maniera coordinata con l'organo preposto ai controlli interni (Internal Audit).

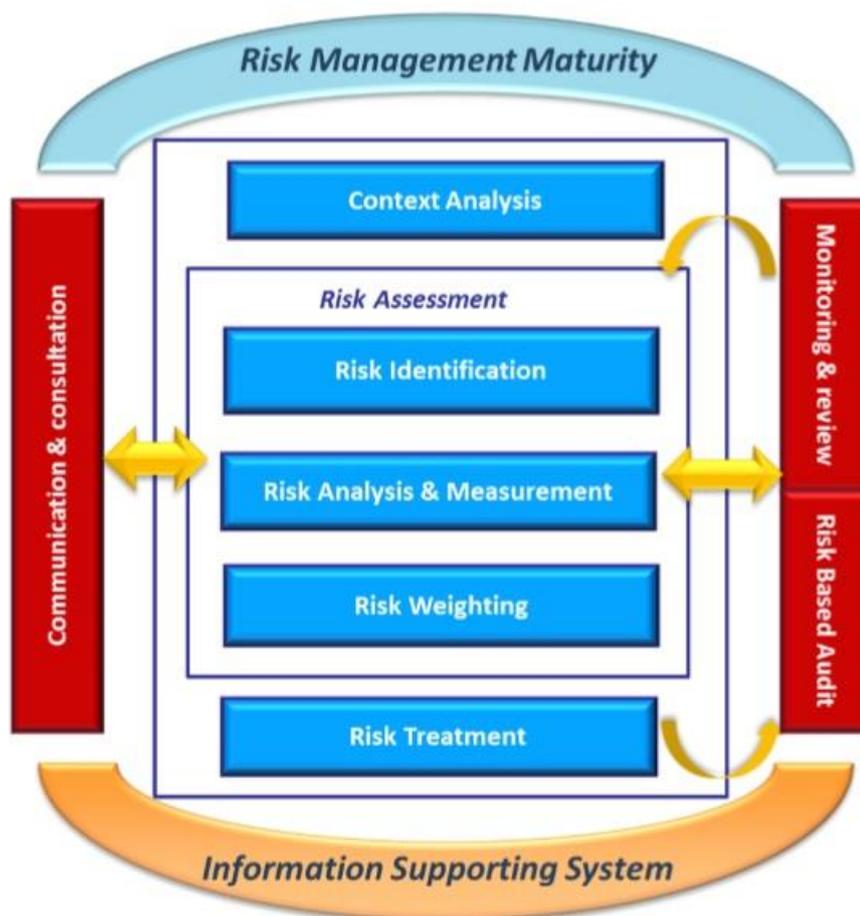


Figura 23: il processo di Risk Management in Istat. Fonte: Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

Nella Figura 23 è descritto il processo di gestione del rischio in Istat. Possiamo notare come la rappresentazione grafica sia molto simile a quella utilizzata nello standard ISO

31000:2009 che abbiamo descritto nel capitolo precedente. In Istat alla base del processo vi è la comunicazione e la consultazione, processo trasversale con la quale si iniziano ad ottenere le prime informazioni che saranno utili in sede di identificazione dei rischi. Parallelamente vi è l'analisi del contesto in cui opera l'istituto: elementi sociali, economici e legali vengono studiati in ottica di identificazione dei rischi. Gli eventi rischiosi vengono successivamente analizzati e misurati da un punto di vista quantitativo, per poi essere ponderati rispetto alla Risk capacity e alla Risk tolerance. Vi è poi il trattamento dei rischi, che vengono successivamente monitorati da un sistema di controllo rigoroso. In Istat tutto il processo di Risk Management è basato su un software sviluppato appositamente per l'organizzazione nel 2013. Vediamo nel dettaglio le fasi:

- Comunicazione e consultazione: la fase di comunicazione e di consultazione “non è uno step distinto, ma è trasversale a tutto il processo di gestione dei rischi”¹⁵². Essa deve essere sia interna, coinvolgendo tutti gli uffici e gli organi che compongono l'organizzazione, ma anche esterna, ovvero con i principali stakeholders, che nel caso di Istat sono la collettività, i media, le associazioni dei consumatori. Adottare un processo di comunicazione interna porta numerosi vantaggi: aiuta a diffondere le prassi di Risk Management in tutta l'organizzazione, migliora la trasparenza del processo e facilita la cooperazione tra gli uffici e gli organi che compongono l'organizzazione. Allo stesso modo la comunicazione esterna, effettuata attraverso report, aiuta Istat a migliorare i rapporti con i propri stakeholders.
- Analisi del contesto: l'analisi del contesto per un istituto statistico non è affatto semplice. Si pensi al grado di integrazione che vige tra Istat e gli uffici statistici dei circa 8.000 comuni italiani, delle Regioni e delle altre organizzazioni che fanno parte del Sistema statistico nazionale. Oppure a quello vigente con Eurostat e gli altri istituti statistici dei Stati Membri dell'Unione Europea. Il contesto in cui opera Istat è estremamente complicato, e l'analisi delle componenti legali, regolatorie, finanziarie, tecnologiche ed economiche diventa un momento estremamente importante per il successo di tutto il processo di Risk Management. L'intero processo di analisi del contesto viene effettuato prendendo come punto di partenza gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Se, come è accaduto nell'Istituto di statistica, l'obiettivo è quello

¹⁵² Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

di migliorare la reputazione¹⁵³, i processi che vengono analizzati sono tutti quelli che riguardano i comportamenti del personale, dalle norme anticorruzione (ad esempio le direttive dell'Anac, l'autorità nazionale anticorruzione) alla formazione dei rilevatori. Durante il processo di analisi del contesto, così come nelle fasi successive, i principali stakeholders dell'organizzazione (collettività, unioni dei consumatori, organismi internazionale e i media) non vengono coinvolti.

- Identificazione dei rischi: in fase di identificazione dei rischi Istat analizza i propri processi produttivi utilizzando come modello il Generic Statistic Business Process Model (GSBPM), ovvero un modello che spiega e definisce quali sono i processi aziendali necessari per la produzione di statistiche ufficiali. Il GSBPM è uno standard di produzione statistica in cui vengono descritti tutti i processi che devono essere seguiti per produrre dati statistici di qualità. Usando come *framework* questo documento è possibile capire in maniera efficace ed efficiente quali sono i possibili eventi rischiosi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi. Oltre al GSBPM, in Istat si usano altre tecniche per l'identificazione dei rischi, come ad esempio l'analisi dei problemi incontrati durante le attività passate, questionari sottoposti a team di esperti, tecniche induttive come l'HAZOP e il HACCP, la Scenario analysis e metodi statistici come l'analisi Monte-Carlo e l'analisi di Bayes. In particolare in fase di identificazione vengono effettuati dei brainstorming guidati seguendo una metodologia che si avvicina a quella descritta dal metodo Delphi. Una volta identificati gli eventi potenzialmente rischiosi in Istat si effettua un'analisi delle cause del rischio. Si procede a ritroso usando metodologie che mettono in luce il rapporto causa-effetto tra gli avvenimenti. Questo procedimento serve a capire quali sono gli eventi rischiosi che possono essere correlati tra loro, anche se fanno parte di categorie di rischi o di processi aziendali totalmente distinti.

¹⁵³ Una caduta di reputazione dell'Istat porterebbe a una perdita di credibilità dei dati raccolti e diffusi a livello nazionale e internazionale. Se come abbiamo detto il prodotto è il dato di qualità, esso deve essere percepito come tale anche dalla popolazione.

LO SCHEMA PROPOSTO PER LA RILEVAZIONE DEL RISCHIO

<i>Scheda identificativa dei processi produttivi</i>												
1	id											
2	Sottoprocesso/macrofase											
3	Responsabile											
4	Descrizione sintetica											
5	Macrofasi di riferimento											
6	Natura											
7	Obiettivo (valore aggiunto)											
8	Input											
9	Output											
10	Criticità											
11	Sistema informatico/informativo											
12	Sistema di documentazione											
13	Tempi previsti											

<i>Scheda per la mappatura del processo produttivo</i>										
ID	Sottoprocesso / macrofase	Responsabile	Struttura	Input	Output	Criticità interne	Criticità esterne	Effetto/ conseguenza	Proposta intervento	Tempi previsti

Figura 24: lo schema utilizzato per la rilevazione del rischio. Fonte: Slides utilizzate a lezione dal Prof. Enrico Giovannini

Nella Figura 24 è rappresentata la modalità con la quale Istat descrive i rischi che vengono identificati. Nella tabella vengono iscritte tutte le informazioni che riguardano il processo produttivo con i propri input e i propri output, il responsabile del processo e le eventuali criticità riscontrate.

- **Analisi e misurazione dei rischi:** La misurazione del rischio, ovvero la misura dell'effetto combinato del livello di probabilità del suo verificarsi e dell'effetto che esso può determinare, utilizza la metodologia del "Control & Risk Self Assessment". Questa metodologia consiste in una autovalutazione che il Risk Manager, in collaborazione con i responsabili dei differenti progetti, deve compiere giudicando e monitorando in maniera formale e documentata gli eventi rischiosi che sono stati identificati durante la fase precedente. Il Control & Risk Self Assessment prevede l'utilizzo di un questionario realizzato utilizzando una scala identificata dall'ufficio Risk Management; tale questionario viene somministrato alle persone responsabili dei propri uffici, e serve per valutare gli eventi rischiosi identificati. Solitamente le stesse variabili vengono somministrate alle stesse persone a distanza di tempo per vedere

come può cambiare la percezione del rischio all'interno dell'organizzazione.

- Ponderazione dei rischi: in Istat questa fase viene utilizzata per capire quali sono i rischi più significativi, ovvero quelli che potrebbero portare ad uno scostamento maggiore rispetto agli obiettivi. È la fase in cui si verificano quali sono i rischi che verranno successivamente trattati per ridurre la probabilità di accadimento o per diminuirne il potenziale impatto negativo sull'organizzazione. In Istat viene utilizzata la Risk Map, strumento che abbiamo descritto dettagliatamente nel capitolo precedente. Vengono posizionati i rischi considerati intollerabili, ovvero gli eventi che verranno trattati con priorità maggiore, nella parte in alto a destra della mappa, nella fascia centrale gli eventi meno dannosi ma per la quale sarebbe opportuno trovare una soluzione e nella fascia in basso a sinistra gli eventi che possono invece essere trascurati in quanto non sono rilevanti in vista del perseguimento degli obiettivi.

- Trattamento dei rischi: esistono differenti tipologie di trattamento degli eventi rischiosi. La prima è quella che porta ad una tolleranza del rischio: nessuna azione viene intrapresa per mitigare gli effetti dell'evento in caso di suo accadimento. Questo approccio può essere messo in atto sia nei confronti del rischio in sé oppure anche nei confronti del rischio residuo, ovvero la quantità di rischio che rimane dopo il trattamento di un evento. Il secondo approccio è quello del trattamento vero e proprio: l'Istat compie delle azioni per rimuovere il rischio oppure per diminuirne la probabilità di accadimento o agendo sull'impatto sugli obiettivi. Il terzo approccio è quello del trasferimento del rischio. Si può trasferire il rischio o parte di esso ad esempio attraverso una polizza sul mercato assicurativo. Questa metodologia è però vietata a causa delle norme anticorruzione. Spesso vengono utilizzati servizi di consulenza esterni per provare a condividere il rischio con un'altra organizzazione. La quarta modalità è quella che porta al termine dell'attività che nasconde l'evento rischioso. Spesso, quando si identifica un possibile evento che comporterebbe un impatto troppo alto per l'organizzazione, è preferibile rimuovere il problema alla radice eliminando il processo in questione. In Istat alcuni progetti sono stati abbandonati in quanto venne considerato che i rischi esterni, tra i quali i rischi legati alla metodologia di raccolta dei dati, erano troppi e dall'impatto troppo alto.

La fase di trattamento dei rischi è un processo ciclico, composto da quattro fasi¹⁵⁴:

1) Valutazione dei possibili trattamenti: il fine è quello di capire quale trattamento sia il più efficace per il rischio analizzato. Bisogna effettuare una valutazione costi-benefici rispetto a differenti opportunità di trattamento e capire quale possa essere la migliore anche considerando gli aspetti legali, regolatori e reputazionali di una possibile risposta al rischio.

2) Piano di trattamento del rischio: per ognuna delle differenti possibilità di trattamento si costruisce un piano del trattamento del rischio, che deve includere le ragioni che hanno portato alla considerazione delle azioni coinvolte, chi sono gli uffici responsabili del trattamento, le azioni proposte, le risorse necessarie, le possibili connessioni con altri uffici, i requisiti di reporting e di monitoraggio e il tempo necessario per il trattamento. Alla fine sarà il management a decidere quale azione intraprendere, prendendosi quindi la responsabilità sulla scelta effettuata.

3) Monitoraggio dell'efficacia del trattamento: tale fase è necessaria per capire se il trattamento scelto è stato efficace ed ha raggiunto gli obiettivi che l'organizzazione aveva prefissato. I controlli che devono essere effettuati sono quattro: i controlli preventivi, effettuati già durante la fase di costruzione del piano di trattamento del rischio, i controlli correttivi, che servono per evitare possibili effetti indesiderati del trattamento, i controlli direttivi, che servono per correggere le azioni intraprese in funzione del raggiungimento di un particolare effetto e i controlli investigativi, che servono per monitorare i rischi residui dopo il trattamento.

4) Misurazione del rischio residuo: se dopo il trattamento persiste un rischio residuo, allora l'organizzazione deve misurarlo e decidere se trattare in maniera differente il rischio oppure se accettarlo.

- Monitoraggio e controlli: il monitoraggio degli effetti delle azioni di trattamento dei rischi è un'azione prioritaria che in Istat viene effettuata in maniera precisa e sistematica. Questa fase serve per controllare l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese, ma anche per identificare nuovi possibili rischi nati a causa del trattamento. Per la fase del monitoraggio devono essere individuati dei Key risk indicators, ovvero delle variabili che devono essere controllate per poter capire gli effetti dell'azione di

¹⁵⁴ Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

trattamento sull'evento rischioso. In Istat non esiste ancora una cultura diffusa che riguardano i KRI. Queste misure, che nella maggior parte dei casi sono quantitative, vengono spesso ricavati dagli indicatori della performance.

- Controlli basati sui rischi: questa fase, che non è presente nello standard ISO 31000:2009, si riferisce all'integrazione del monitoraggio delle azioni di Risk Management con gli altri sistemi di controlli interni presenti all'interno di Istat. Questi controlli si sviluppano su tre differenti livelli, e aiutano l'organizzazione a garantire la strategia di risk management e a valutarne l'adeguatezza per il raggiungimento degli obiettivi.

In conclusione possiamo affermare che il modello di Risk Management implementato in Istat ha raggiunto un alto livello di maturità. L'approccio che segue una logica mista¹⁵⁵ permette una reale integrazione e suddivisione delle competenze non solo tra uffici e organi gerarchicamente ordinati, ma anche tra organismi posti su un livello simile. Inoltre le modalità con la quale vengono individuati e descritti gli eventi rischiosi permette di comprendere facilmente le responsabilità assegnate alle unità individuali nel processo di gestione dei rischi. Nelle linee guida pubblicate a gennaio viene descritto il processo di maturità del sistema di Risk Management in Istat.

Le seguenti tabelle¹⁵⁶ mostrano i quattro livelli specifici di maturità che ogni processo può raggiungere, basandosi sull'analisi delle pratiche di gestione dei rischi raccolte attraverso le indagini e dal confronto tra i più rilevanti standard internazionali di gestione dei rischi. Ogni livello presenta alcuni attributi e alcuni indicatori di performance che permettono di capire il grado di maturità raggiunto dal processo. Vengono considerati tre elementi differenti del sistema di gestione dei rischi rispetto al grado di maturità raggiunto: la razionalizzazione dei rischi, ovvero "la traduzione dell'incertezza in una concettualizzazione gestibile e comunicabile dei rischi e le definizioni delle attività e dei compiti per affrontarli" (Risk rationalities), la suddivisione delle competenze e delle responsabilità (Uncertainty experts) e le tecnologie usate come supporto alle attività di Risk Management (Technologies).

¹⁵⁵ Né top-down né bottom-up

¹⁵⁶ Fonte: Istat (2017). Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS AND READING GRID: RM MATURITY						
↑						
READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1	STAGE (LEVEL) 2	STAGE (LEVEL) 3	STAGE (LEVEL) 4
			Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators
			No proactive thought: the organisation is reacting to situations and risk issues after they occur and it is not able to distinguish between positive and negative risk	Risk is considered a static phenomenon instead of a dynamic one. Risk approach mainly focuses on past events	Opportunistic approach: a common and consistent definition of risk exists and is applied throughout the organisation, but risk approach mainly focuses on avoiding unexpected large loss events	Open and proactive approach to risk that considers both threat and opportunity. Risk based approach to achieve goals is used at all levels
			The board does not feel the need for managing risk	Following an external demand (legislative or regulatory, government pressure, stakeholders' influence)	By an administrative or political board	Both by a strong administrative and political board
			The need for a risk strategy and related management policy has not been identified and accepted	A corporate risk strategy and policy has been drawn up and formally documented. It is interpreted as compliance. The need for formalizing risk tolerance and appetite is not understood	A corporate risk strategy and policy is organisation-wide documented, communicated and followed. Levels of acceptable risks are established for key and relevant areas	A risk policy states in a quantitative and multi-disciplinary way the level of risk acceptable to all organisational departments and units
			No RM approach to dealing with uncertainties	Project-approach mainly based on previous organizational practices, methods, knowledge and routines	International standards and models	Customized / ad hoc model
			Management is not committed to establishing risk management and has not assumed a leadership role in implementing it	Some risk management initiatives are supported by top management on ad hoc basis across the organisation	Senior managers take the lead to ensure that approaches for addressing risks are being developed and implemented in all key and relevant areas	The leadership for risk management is embedded at all levels of the organization. RM is a formal and regular senior management activity. Senior management also oversees all the risk management framework and is visible involved in risk management practices and initiatives
			A detection of internal (governance, organizational structure; policies, objectives, strategies; resources and knowledge; etc.) and the external RM context (regulatory / financial, technological, economic / competitive environment; key drivers and trends having impact on the organization's objectives; etc.) has been neither carried out nor planned	An internal and external context analysis has been planned or kicked-off in a fragmented / experimental or unstructured way by a core group of managers	A consultative team approach has been implemented to define the internal and external context, primary for the purpose of ensuring risks in key and relevant areas are identified effectively	The organization uses state-of-the-art methodologies for environmental scanning and accurately and periodically updates and documents the internal and external context for ensuring different views are appropriately considered in evaluating risks, for appropriate change management during risk treatment, to review policy to reflect changes in the internal and external environment
	Environmental analysis	Internal and external context analysis				

RISK RATIONALITIES: RM FRAMEWORK AND PROCESSES

RISK RATIONALITIES: RM FRAMEWORK AND PROCESSES

READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1		STAGE (LEVEL) 2		STAGE (LEVEL) 3		STAGE (LEVEL) 4					
			Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators						
Environmental analysis	Process Mapping	An analysis concerning the organizational processes has been neither carried out nor planned	Never evaluated	Some stand-alone processes have been identified at macro-level: their frame or boundaries (start / inputs and end / outputs) have been determined	A process analysis increasingly involves all key activities and relevant areas, while distinguishing among core and cross-cutting, down to operational activities in detail	Evaluation is carried out regularly with reference to resources working in all key and relevant areas where risk management is being developed and implemented	All processes are broken down, analyzed and represented (while identifying objectives, inputs, information flows, roles and accountabilities, sequences and links among them / key cross-organizational dependencies and significant control nodes, outputs), combining different methods (e.g. Cause & Effect Diagram, Brainstorming, Job Shadowing, ICOR, Process Flowcharting, etc.)	The executive and board consider risks relating to the achievement of key organisational goals and objectives. The organisation has applied a set of risk identification tools and techniques, usually of a qualitative nature. Information has been gathered from different sources to identify risks that result in key and relevant areas and events are associated with their process source	Risks are identified throughout the organization at any level and in consultation with external stakeholders (Bottom-up / Mixed approach). The organisation assesses the effectiveness of the risk identification process, identifies the drivers for identified risks and applies a set of advanced quantitative and qualitative methods. Research is performed to understand common NSO-specific risks. Risk identification is extended to all partners					
										Risk assessment	People with appropriate knowledge have been involved in identifying possible risks. Some stand-alone risk processes have been identified by central office or senior management only (Top-Down approach). The organization initiates attempts to identify and document risks and sometimes begin structuring mitigation activities	Risk registers will typically be mechanistic and compliance-focussed documents, which are up-dated on request of overseers	Risk Assessment is granular. Risk registers provide key-inputs for sharing and discuss top-risks and cross-cutting risks.	Escalated and de-escalated risks will be found at all levels. For all key information systems, the residual risks that are tolerated are quantified and the Board is aware of the level of residual information asset being carried
There are no criteria in place to evaluate whether risk management practices are efficient and effective	Controls are used on ad hoc basis to respond to new risks and a changing environment	Ongoing oversight and monitoring of the risk function occurs on a regular basis to identify opportunities for improvement in the framework and processes of the entity. Regular reviews of compliance with the risk framework are undertaken by internal audit	Review and monitoring plans are independently monitored to determine progress and outcomes. Processes are assessed on a regular basis by an independent party											

RISK RATIONALITIES: RM FRAMEWORK AND PROCESSES

READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1		STAGE (LEVEL) 2		STAGE (LEVEL) 3		STAGE (LEVEL) 4	
			Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators		
		<i>Outcomes and deliverables</i>	No evidence of improved outcomes	There is limited evidence that risk management is being effective in at least most relevant areas	There is evidence that risk management is supporting delivery of key outcomes in all relevant and key areas	There is clear evidence of very significantly improved delivery of all outcomes and showing positive and sustained improvement: RM arrangements clearly acting as a driver for change and linked to plans and planning cycles				
	Risk dissemination policy	<i>Impact on work and personnel</i>	No impact on work and staff	Low impact on top / senior management culture with reference to awareness of priorities and attention to results	Middle and Low Management approach through which strategic goals are pursued is being changed. Human resources management policies related to key and relevant areas have improved	Full understanding of performance impacting factors within the organisation. Communication processes inside the organisation have significantly improved				
		<i>Benefits on the organisation as a whole</i>	No impact on the organisation	Some improvement of effectiveness related to some stand-alone processes	Key activities and quality of services in all relevant areas have improved and duplication in both activities and services have been removed	All ineffective / duplicated services and activities have been removed. All project and activity effectiveness and quality has improved. Strong sense of teamwork exists across the organization				
	RM system integration	<i>Linkage to corporate and operational planning</i>	Programs operate independently and have no common framework, causing overlapping activities and inconsistencies	Risk Management is not linked with the strategic/operational planning process	Risk management is done as part of strategic/operational planning at the functional level, but non on a consistent basis throughout the organization	Risk Management is an integral part of strategic and business planning, at corporate and operational level. Risks are identified in the strategic and operational plans and mitigation plans are developed. Strategic and operational risks are aligned				
		<i>Use of RM information in decision making</i>	Risk management information is not used in the decision making process	Risk management information is used in a fragmented and not regularly way or to fulfil a legal obligation with reference to specific processes	Information derived from the risk management process is used to assess the level of strategic goal attainment by business units, managers and employees dealing with all and relevant areas	Risk management information is used in a structured and regularly way to review corporate strategic priorities, decide on allocation of financial, HR and tangible assets, to concentrate relevant stakeholders' and employees' attention on particular key messages giving rise to change in their behaviors				
	RM system integration	<i>Integration with quality framework</i>	No connection	Programs for compliance, quality management, process improvement and RM still operate independently and have no common framework, causing overlapping activities and inconsistencies	The functions are aligned but not completely integrated	The functions are completely integrated				
		<i>Connection with performance assessment system</i>	No connection; performance in managing risks is not a factor considered in organisation / individual assessment system	Performance in managing risks is a residual factor considered in rewards and sanctions system with reference to a core group of people. Consistent organisational tracking of the performance is missing	Risk management is an objective in all senior management's performance agreements and in middle management's performance agreement in charge of key and relevant activities: roles in relation to risk are articulated in the individual DPAs (Development and Performance Agreements). Sanctions are in place for knowingly ignoring risks	The personal performance review include assessment of risk management skills for all staff. Recognition and reward systems encourage employees to manage risks and take advantage of opportunities. Connection with both organization and individual performance assessment system is in place				

READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1			STAGE (LEVEL) 2			STAGE (LEVEL) 3			STAGE (LEVEL) 4		
			Attributes / Performance indicators			Attributes / Performance indicators			Attributes / Performance indicators			Attributes / Performance indicators		
RISK RATIONALITIES: RM FRAMEWORK AND PROCESSES	Monitoring & Review	RM system Monitoring & Review	A risk management system is not in place			Periodic review to ensure that risk management system is effective and continue to support organizational and/or pilot RM implementation project monitoring activities may be carried out in a fragmented and unstructured way			A framework to measure progress in implementing risk management is in place (progress against and deviation from the RM policy and plan; review to ensure that policy and plan are still appropriate; RM process review), but performance indicators are not well refined and/or information collected to measure achieved is not available on a trend basis			A periodical and structured RM system review is carried out. The RM framework and processes are aligned to the objectives/priorities of the organisation, changes to the context are promptly addressed, resources are adequate and people have enough RM skills. Performance indicators and benchmarks to measure outcomes are updated on an ongoing basis, measured regularly and results are tracked over time		
			The board does not feel the need to manage risk and the related function is not included in the organisation chart			Top management / senior managers take the lead to ensure that a not-formalised core group of people have the basic knowledge to manage risk. An experimental / pilot function is being introduced			RM function is formalised within the organisation and a specific RM unit may be envisaged in the organisation chart			An independent operational risk management function exists. Staff responsible for implementing the entity's risk management framework are dedicated resources to the risk management function, with a well developed understanding of the entity and its operations		
	Culture	RM internal culture	The focus is primarily on responding to crises and is reactive rather than proactive. Prevails a culture resistant to change with emphasis on protecting physical and financial assets			People tend to be risk averse: a caution approach is taken to risk management overall (risk avoidance)			RM is done proactively and a culture of control is being disseminated			Individual and organisational expectations for RM are synchronised. The focus is on opportunities, not just risk avoidance. The organisation fosters a culture of continuous learning and participation and people are encouraged to be innovative. Staff is highly committed to the success of the organisation		
			No ethics policy or guidelines in place. No clear statements of shared values or principles or attention to legal issues			Organisation may have an ethics statement but philosophy reflects legal and political considerations (compliance approach) and any written policies are applied inconsistently			Ethics and values principles/guidelines and legal/political considerations are understood by staff and risk management approach is aligned with them			Ethics and values are consistently reflected in RM organisation practices and actions. Regular surveys on this topic consider risk. An organisational climate of mutual trust exists at all levels		
UNCERTAINTY EXPERTS: PEOPLE, ROLES, STRUCTURES AND INTERACTIONS	Stakeholders	Internal stakeholders involvement in RM process	No formal communication have been channels have been set up to report on risk issues.			Risk management information is shared within organisational units. Managers tend to work independently with some interaction			Risk management information is shared across organizational units and employees are encouraged to discuss best practices and lessons learned within the organization			Best practices are shared between organizational units in a structure manner. A wide range of mediums are used to involve all employees in managing risk		
			Stakeholders have been identified, but there is no formal communication or understanding of their information needs or risk tolerances			Ad hoc communication with stakeholders occurs and there is some understanding of their information needs and risk tolerance			A process framework have been implemented to regularly communicate with stakeholders. Information is shared openly with stakeholders on a fully transparent basis			The organization regularly report its strategic objectives, risks, tactics for managing risks and its performance on managing risks. Feedback from stakeholders is obtained and incorporated in the risk planning cycle.		

READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1		STAGE (LEVEL) 2		STAGE (LEVEL) 3		STAGE (LEVEL) 4	
			Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators		
UNCERTAINTY EXPERTS: PEOPLE, ROLES, STRUCTURES AND INTERACTIONS	Roles & accountabilities in managing risks	<i>Roles and responsibilities of senior management</i>	Corporate culture has no risk management accountability with process owners not defined	Specialists are responsible for managing risks and taking action in their area. Senior managers identify and respond to risks on an ad hoc basis	A formal process is in place whereby senior management assume responsibility for the overview risk management practices. Risks are identified by senior management on a collective basis, and management on a collective basis, and plans of action developed	Risk management responsibilities are formally stated in accountability agreements and/or governance documents and are communicated, applied and monitored at all levels of organizations	<i>Staff accountability</i>	Staff culture has little risk management accountability with process owners not well defined or communicated	Authorities, roles, responsibilities are identified: risk ownership is clearly defined and well communicated to all staff	The management of risk is everyone's responsibility
			No resources are envisaged to implement a RM system	Human resources made available to manage risk are very limited and shared with other pilot programmes (not suitable or not yet evaluated)	Specific resources to support the implementation of the organisation's risk framework are envisaged but not yet adequate	The allocation of suitable human resources for managing risk is systematically considered in the organisation's operating budget and staffing plan				
		<i>Human resource adequacy</i>	Specialists are not available	Specialists are used on ad hoc basis to support management in key and relevant areas. They are known throughout the organisation, are seen as a key enabler in initiating change and are often called to provide services and advice with respect to specific risk management issues. Managers are aware of how best to use them	An integrated and multidisciplinary centre of excellence exists for risk management. There is a cross-fertilisation between specialists and all staff. Specialists have a broad understanding of strategic, operational and functional risk issues and are recognized externally.					
	Human Resources	<i>Internal Communication strategy</i>	No internal communication flows about risk	Communication issues are not considered strategic to fully inform RM policy and programme implementation	Internal communication and RM process are closely linked. RM plans/policy papers, methodological documents and information resulted from the RM system are disseminated. Clear communication protocols are in place aimed at ensuring there is a common understanding of the respective responsibilities	Open, transparent, inclusive and two-way communication to risks, uncertainty and opportunities exists. A reliable communication strategy about risk issues are in place. Interfaces are periodically reviewed. Unsolicited views are encouraged, acknowledged and appreciated				
			<i>RM Information system</i>	No RM information system has been envisaged	A specific pilot RM information system is being implemented as a part of other information systems	A generic software may be used to support management in tracking key and relevant process areas	Each stage of the risk management process is tracked in a Web based tool thoroughly integrated with other corporate information systems			
	TECHNOLOGIES: SUPPORT	<i>Document management</i>	Record management supporting activities and decisions is focused on physical and financial assets. The organisation does not document information about risk	A document management system, mainly focused on past events, may be envisaged: <ul style="list-style-type: none"> 1. to comply with legal, regulatory and governance requirements; 2. to record information with reference to some stand-alone processes identified and related mitigation actions 	Organization identify resources in terms of document systems to support management in recording key and relevant process areas	Information about risks are recorded in a consistent and secure way, establishing the policies and procedures needed to access, use and transfer information, as part of a structured Information Management Plan. Each stage of the risk management process is recorded appropriately				

TECHNOLOGIES: SUPPORT

READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1		STAGE (LEVEL) 2		STAGE (LEVEL) 3		STAGE (LEVEL) 4	
			Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators	Attributes / Performance indicators		
	Techniques	Risk Identification	The effects of risky events might be identified but not associated with their process sources	Unstructured or informal qualitative methods since the know-how required could not be available from the staff (e.g. historical data review, semi-structured interview, prompt / check list)	Structured qualitative methods (e.g. brainstorming, Delphi method, scenario analysis, etc.) are used to determine what needs deeper quantitative methods	Multidisciplinary approach: structured qualitative and quantitative/statistical (e.g. Monte-Carlo analysis, Bayesian analysis, etc.) methods, tools and models since risks may cover a wide range of causes and consequences				
			Risk Measurement	Managers tend to use their own individual approach, based on personal experience	Techniques have limited focus in specialized areas (financial risk; IT project management)	A wide range of qualitative and quantitative tools is used for risk measurement. Knowledge transfers occurs between risk specialists and managers to balance benefits and limitations of available tools and models	Risk management tools are integrated with departmental management tools and techniques. Tools and models are assessed on a periodic basis and updated based on most recent technology			
	Reporting system	Internal Executive & Operative reporting	Information about risk is not reported and used as a basis for decision making	Internal reporting, mainly focused on past events, may be envisaged: 1. to comply with legal, regulatory and governance requirements; 2. to disclose information with reference to some stand-alone processes identified and related mitigation actions identified but often not executed	The organization establish internal reporting mechanisms in order to support and encourage accountability and ownership of risk: internal reporting provides general information to interested internal audiences on the risk management processes in all key and relevant areas, without unnecessary detail	Comprehensive and periodic internal reporting on both significant risks and risk management performance and process is provided regularly, at both executive (board of directors) and operative level (management). It contributes to strategic oversight, decision-making and improved operational decisions. Reliability and detail of risk information has significantly increased				
			External reporting	There might be some ad hoc reports are provided on specific external request (e.g. public bodies, users of statistical information through citizens' associations, media) about the effects of risky or disruptive events after they have occurred	External reporting, mainly focused on past events, may be envisaged to disclose RM information with top management / senior managers with reference to some stand-alone processes identified and related mitigation actions identified but often not executed	Organization assures external stakeholders that key risks related to relevant areas are well-managed through reports including the actions taken and why they are appropriate	There is alignment of externally and internally reported information. Both real-time and periodic risk reporting are provided to external stakeholders about the risks the organization is facing and the plans to capitalize on emerging opportunities. Periodically a review of the effectiveness of the RM system is also reported			
	Training system	RM Training and people's competence	RM training program and activities are not envisaged. No understanding of risk principles or language. No information exists on RM competency requirements. RM is not perceived to be a formal competency	A pilot training programme on RM concepts and principle has been implemented and a core group of managers have skills to manage risk. Risk knowledge competencies have been identified	A specific training program for running RM matters in all key and relevant areas is equipped with necessary skills, guidance and learning tools. Most people have relevant skills & knowledge to manage risks effectively. Risk skills gap is being addressed	Appropriate guidance and training to rapidly address risks, on typical risks that the organisation faces in relation to their role/job, on the action to take in managing these risks. New staff receives early RM training. Skills transfer take place. RM competencies and training are an integral component of individual learning plans				

TECHNOLOGIES: SUPPORT

READING KEYS	ITEMS / CORE AREAS	DESCRIPTORS	STAGE (LEVEL) 1 Attributes / Performance indicators	STAGE (LEVEL) 2 Attributes / Performance indicators	STAGE (LEVEL) 3 Attributes / Performance indicators	STAGE (LEVEL) 4 Attributes / Performance indicators
		<i>RM internal communication instruments and tools</i>	No specific internal means for communicating about risk are envisaged	Some internal tools to share knowledge among a core group of people about risk have been implemented (e.g. Knowledge sharing systems such as wiki platforms, sharepoint sites)	An Internal Communication plan and a team responsible for communicating about organization's policy and ownership have been defined. Meetings with all the organizational divisions involved are organized. Other tools to share RM information are face-to-face discussion, field debriefing sessions	Adequate and efficient communication plan and tools to share RM knowledge, information and practices with all internal stakeholders and to promote co-operation and dialogue are in place (e.g. regular internal meetings, workshops and seminars, web info sessions, Intranet site regularly updated about RM issues, RM newsletter, etc.)
	Communication system	<i>RM external communication instruments and tools</i>	No specific external means for communicating about risk are envisaged	Some external tools to share knowledge among a core group of selected stakeholders about risk may be used	Specific external tools to communicate with stakeholders about how the organisation is dealing with key risk related to relevant areas are envisaged (e.g. meetings, web info sessions, other according to selected target-audience)	Adequate plan and tools to communicate with all external stakeholders and to promote co-operation and dialogue are in place (e.g. annual meetings, annual report, workshops and seminars, Internet site regularly updated about RM issues, RM newsletter, etc.)
	Financial Resources	<i>Financial resources adequacy</i>	No resources are envisaged to implement a RM system	Financial resources made available to manage risk are very limited and shared with other pilot programmes	A specific RM budget is provided but not yet adequate. It includes primary financial resources such as the allocation of staff to support the implementation of the organisation's risk framework and a budget to treat specific risks related to key and relevant areas	The allocation of suitable resources for managing risk is systematically considered in the organisation's operating budget: senior executive management discusses target maturity levels for each critical component of RM and a decision is made about the necessary investments. This includes the costing of opportunities for improved processes or additional programmes and resources to implement, monitor and review the framework

CAPITOLO 4:

L'applicazione dell'ERM nelle imprese private:

il caso Eni

Dopo aver descritto il sistema di Risk Management vigente in un'amministrazione pubblica come Istat, adesso è giunto il momento di concentrarsi su un'azienda privata. La scelta è ricaduta su Eni, supermajor del settore Oil & Gas che opera in 73 Paesi nel mondo. Fondata nel 1953 come ente pubblico dello stato italiano (la denominazione era Ente Nazionale Idrocarburi), Eni è una società per azioni dal 1992 ed è attiva nei mercati del petrolio, del gas naturale, della petrolchimica, della produzione di energia elettrica, dell'ingegneria e delle costruzioni.

A partire dal 2010 Eni ha sviluppato un modello di Risk Management Integrato fortemente voluto dal top management, dagli organi di gestione e controllo e dall'Amministratore Delegato. Il termine "integrato" viene utilizzato in quanto il sistema di Risk Management è stato inserito all'interno degli altri sistemi di controlli interni, ed è quindi presente in tutti i processi che caratterizzano l'azienda. Il sistema di gestione dei rischi prende il nome di Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR). Per l'Enterprise Risk Management il *framework* di riferimento è stato il COSO 2013, ma sono presenti anche elementi provenienti dallo standard ISO 31000:2009. Il sistema ERM è stato implementato con il fine di assicurare che il management potesse assumere decisioni consapevoli tenendo in adeguata considerazione i rischi anche di medio e lungo termine. In Eni per rischi si intendono "eventi potenziali che possono influire sull'attività di Eni e il cui accadimento potrebbe influenzare il raggiungimento dei principali obiettivi aziendali"¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Eni (01/09/2017). Controlli e rischi. https://www.eni.com/it_IT/azienda/governance/controlli-e-rischi.page (ultimo accesso: 28/09/2017)

Gli attori del SCIGR e i tre livelli di controllo

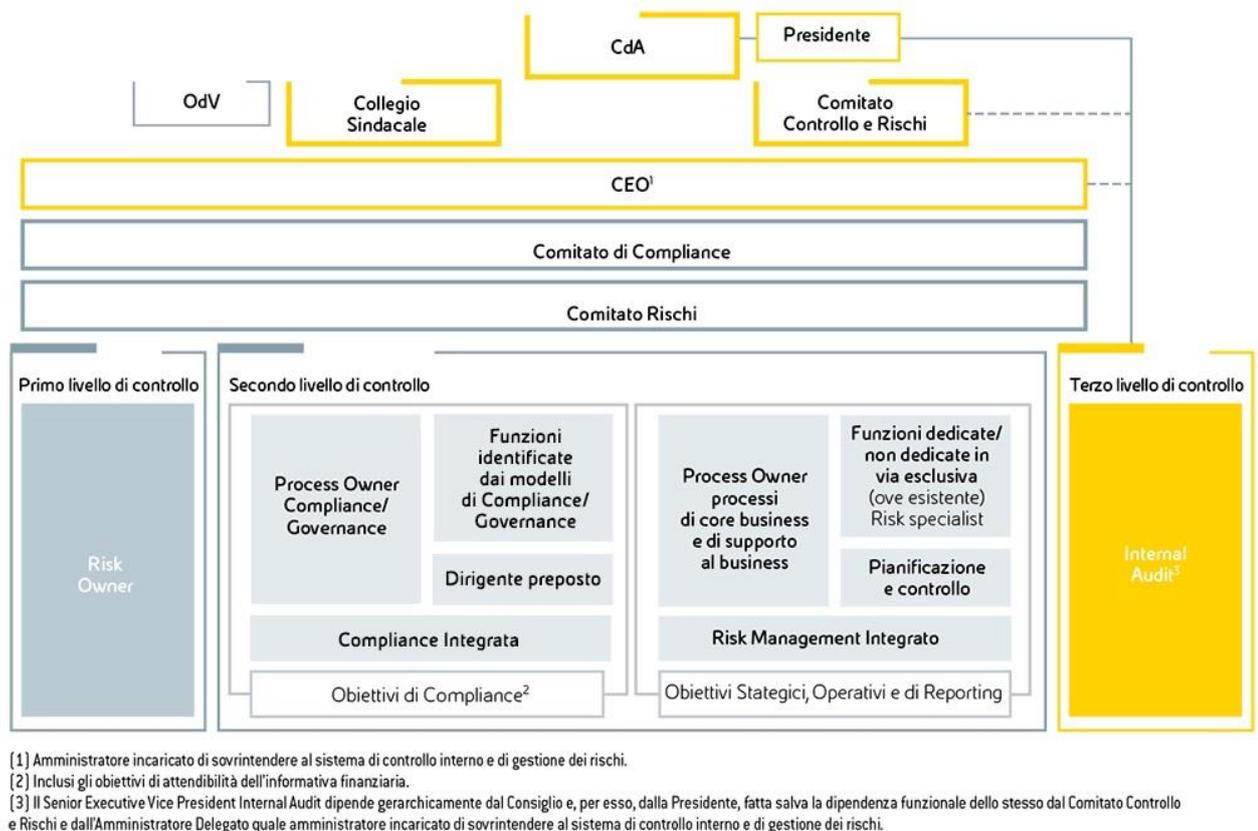


Figura 25: Gli attori del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Eni.
 Fonte: Eni (01/09/2017). Controlli e rischi. https://www.eni.com/it_IT/azienda/governance/controlli-e-rischi.page
 (ultimo accesso: 28/09/2017)

Nella Figura 25 è rappresentato il sistema di *governance* del rischio in Eni. Il processo è composto da tre livelli di controllo: il primo livello è di competenza del *risk owner*, ovvero dal responsabile del processo in cui si possono verificare gli eventi rischiosi identificati. Il *risk owner* ha compiti di identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi, in relazione ai quali individua e attua le azioni di trattamento. Il secondo livello di controllo ha compiti di monitoraggio sui principali rischi e serve per assicurarsi rispetto all'efficienza e all'efficacia delle misure adottate per trattarli. Inoltre fornisce supporto al primo livello nella definizione e implementazione di adeguati sistemi di gestione dei rischi. Oltre al *risk owner*, entrano in gioco altri attori in base alle finalità: gli obiettivi di Compliance interna ed esterna coinvolgono il Comitato Rischi ma anche il Comitato Compliance, così come per gli obiettivi strategici, operativi e di reporting entrano in gioco gli organi preposti alla Pianificazione e al controllo. Il terzo livello di controlli, effettuato dalla Direzione

Internal Audit e dal Top Management dell'azienda, ha funzioni di garanzia e di valutazione indipendente e obiettiva sull'operatività del SCIGR nella sua interezza. La Direzione svolge verifiche con approccio "risk based" sul SCIGR di Eni nel suo complesso, attraverso interventi di monitoraggio su Eni e sulle altre società controllate. Tutto il sistema SCIGR è sottoposto al controllo del Top Management: il Cda, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, definisce le linee di indirizzo nella gestione dei rischi e il grado di compatibilità dei rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici. In altre parole è quindi il Cda a calcolare e a relazionare la *risk capacity*, il *risk appetite* e la *risk tolerance* di Eni, prendendo le decisioni necessarie per pianificare le azioni di Risk Management.

Il compito di sovrintendere a tutto il Sistema è dell'Amministratore Delegato, il quale trimestralmente presenta al Cda i principali rischi di Eni al fine di realizzare una politica di gestione dei rischi integrata. Infine, il Comitato Rischi, presieduto dall'AD, svolge funzioni consultive nei suoi confronti in merito ai principali rischi e può esprimere pareri su tematiche riguardanti il SCIGR e la gestione dei rischi. Questo sistema di *governance* ha anche l'effetto di rafforzare una cultura aziendale orientata al rischio e alla sua gestione. Inoltre è coerente con le norme stabilite dal D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 e dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

Il D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231¹⁵⁸, introduce nel nostro Paese la responsabilità amministrativa delle società e degli enti per gli illeciti commessi dai propri amministratori e dipendenti nell'interesse delle stesse¹⁵⁹. Risulta essere di nostro interesse in particolare l'art. 6, riguardante i modelli organizzativi che permettono all'ente di non essere considerato responsabile¹⁶⁰. Sostanzialmente l'introduzione di un sistema di controlli interni e di gestione dei rischi nella struttura organizzativa

¹⁵⁸ "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300"

¹⁵⁹ Testualmente all'art. 5.1: "1. L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;

b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

¹⁶⁰ Si legge: "l'ente non risponde se prova che: a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)".

dell'ente permette allo stesso di non essere responsabile per attività illecite poste in essere dai propri dirigenti o dal proprio personale nel caso in cui l'atto illecito fosse compiuto in favore dell'ente. Tale sistema di controlli e di gestione deve avere per legge determinate caratteristiche: “a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”.

Possiamo notare che tra queste caratteristiche vi sono alcuni elementi dell'Enterprise Risk Management, anche se ridotti a quelli che nel primo capitolo abbiamo definito come rischi umani, categoria che comprende anche fattispecie come la frode e le attività illecite. Eni ha adottato il primo modello 231 nel gennaio 2004; tale modello è stato aggiornato più volte fino al 27 ottobre 2016. Parte integrante del modello è il Codice Etico della società, che deve essere rispettato da tutte le persone che compongono i vari livelli gerarchici della *governance* di Eni.

Il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana, documento la cui adesione è su base volontaristica, prevede all'articolo 7 un sistema di controlli interni e di gestione dei rischi:” Ogni emittente si dota di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. [...] Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli. Esso concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne”.

Il Codice pone l'accento sulla struttura di *governance* che una società quotata deve possedere per implementare un sistema di gestione dei rischi il più efficace ed efficiente possibile. In particolare definisce gli organi competenti e le funzioni che

devono svolgere¹⁶¹. Il Codice si limita a definire i ruoli e le competenze nel processo di gestione dei rischi, ma non dà alcun consiglio o direttiva sull'implementazione del Risk Management. Questo perché “non è compito di un codice di comportamento fornire indicazioni di natura organizzativa sull'architettura dei controlli, poiché questa dipende da una serie di variabili specifiche di ogni singolo emittente, quali il tipo di attività svolta, la dimensione, la struttura del gruppo e il contesto regolamentare, che

¹⁶¹ -Il Consiglio d'Amministrazione “definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, determina il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati, valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di internal audit, descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi”.

-Il Comitato controlli e rischi, “composto da amministratori indipendenti o in alternativa da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti”, assiste il Consiglio d'Amministrazione “valutando il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato, esprimendo pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali, esaminando le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione internal audit, monitorando l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit”. Inoltre “può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale, riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il consiglio di amministrazione sia venuto a conoscenza”.

-L'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, il quale “cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del consiglio di amministrazione, dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal consiglio di amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia, si occupa dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare, può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, al presidente del comitato controllo e rischi e al presidente del collegio sindacale, riferisce tempestivamente al comitato controllo e rischi (o al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative”.

-Il responsabile della funzione di internal audit che “non è responsabile di alcuna area operativa, dipende gerarchicamente dal consiglio di amministrazione e ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico, verifica l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento, predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza e le trasmette ai presidenti del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e del consiglio di amministrazione nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi”.

-Il collegio sindacale, anche in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

-Altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa.

potrebbe talvolta imporre ai soggetti vigilati scelte non allineate con quelle qui suggerite”. Il processo di gestione dei rischi deve quindi essere condotto rispettando le norme descritte. Tuttavia, il D. Lgs. 231 e il Codice di autodisciplina di Borsa Italiana sono solamente due dei documenti che compongono il Sistema Normativo di Eni.

Il Sistema Normativo di Eni

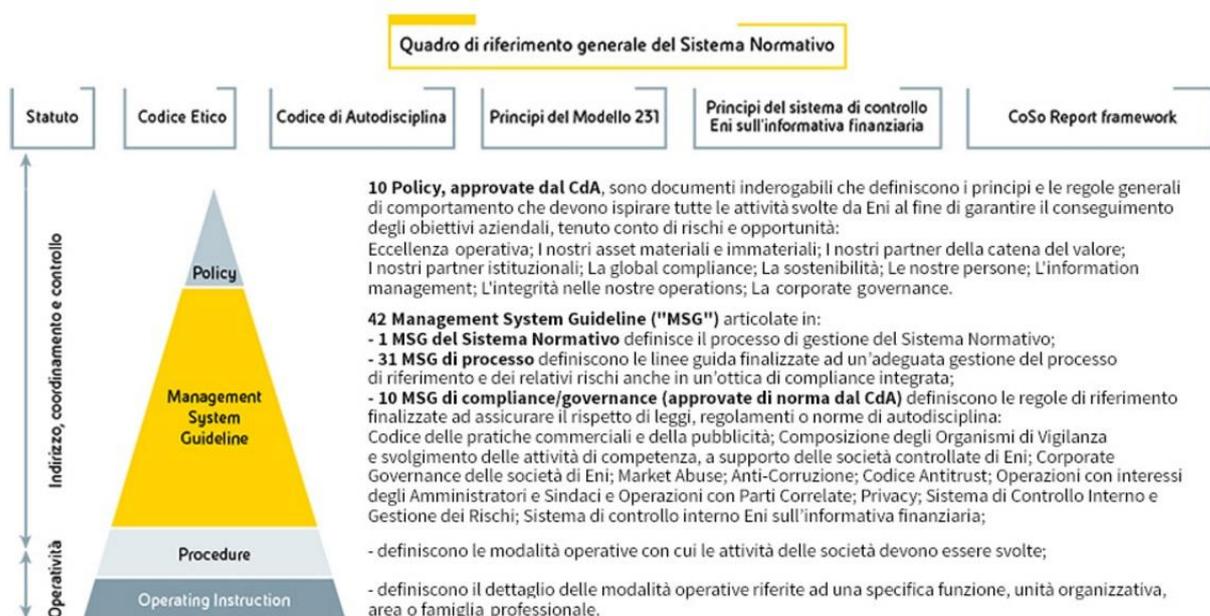


Figura 26: il sistema normativo di Eni. Fonte: Eni (01/09/2017). Controlli e rischi.

https://www.eni.com/it_IT/azienda/governance/controlli-e-rischi.page (ultimo accesso: 28/09/2017)

Nella Figura 26 è rappresentato il Sistema Normativo di Eni. Oltre al Codice di Autodisciplina e il Modello 231 esistono anche documenti interni, quali lo Statuto societario, il Codice Etico e i Principi del sistema di controllo Eni sull'informativa finanziaria. Dal punto di vista esterno viene invece considerato il *framework* di Risk Management COSO 2004. Tutti questi documenti devono essere rispettati da tutte le risorse aziendali, dai componenti del Cda all'Amministratore delegato fino a tutte le unità produttive gerarchicamente sottoposte. Il Sistema Normativo viene successivamente completato da altri documenti redatti da differenti organi aziendali seguendo una logica piramidale: il Cda deve approvare 10 Policy, ovvero documenti "che definiscono i principi e le regole generali di comportamento"¹⁶² che devono

¹⁶² Eni (01/09/2017). Controlli e rischi. https://www.eni.com/it_IT/azienda/governance/controlli-e-rischi.page (ultimo accesso: 28/09/2017)

essere rispettati da tutti i dipendenti. I manager, secondo la loro area di competenza, devono presentare delle linee guida del sistema manageriale rispetto alle competenze a loro assegnate dal sistema di *governance*. Le procedure definiscono invece le modalità operative con cui il personale aziendale deve svolgere le attività della società, mentre le istruzioni operative definiscono nel dettaglio ciò che viene descritto nelle procedure. Dopo aver analizzato il sistema di *governance* dei rischi di Eni e il Sistema Normativo, è giunto il momento di esaminare il processo di gestione dei rischi.



Figura 27: il processo di gestione dei rischi in Eni. Fonte: Eni (26/07/2017). Risk Management Integrato. https://www.eni.com/it_IT/investitori/strategia/gestione-rischi-impresa.page (ultimo accesso: 28/09/2017)

La Figura 27 mostra il sistema di gestione dei rischi in Eni. Il modello RMI “si esplicita attraverso un processo di gestione integrata del rischio continuo e dinamico, che valorizza i sistemi di gestione del rischio esistenti a livello di Aree di Business e di processi aziendali, promuovendone l’armonizzazione con le metodologie e gli strumenti specifici dell’RMI”¹⁶³. L’azienda identifica sei fasi differenti che compongono il processo di Risk Management Integrato.

¹⁶³ Eni (26/07/2017). Risk Management Integrato. https://www.eni.com/it_IT/investitori/strategia/gestione-rischi-impresa.page (ultimo accesso: 28/09/2017)

1) Indirizzi sulla gestione dei rischi: il punto di partenza riguarda le linee di indirizzo che il Top Management deve varare come base per tutto il sistema di gestione dei rischi. Tali linee guida infatti seguono una logica prettamente top-down. Abbiamo già visto come sia il Cda, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, a dettare tali indirizzi sulla gestione dei rischi. È in questa fase che il Cda decide quali sono i livelli di rischio che possono essere considerati accettabili all'interno dell'azienda in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questa fase ha come fine la corretta identificazione, misurazione, gestione o monitoraggio dei principali rischi di Eni.

2) Risk Strategy: Dopo aver elaborato gli indirizzi sulla gestione del rischio, il Cda ha anche compiti di individuazione delle unità organizzative e dei processi di Eni (e delle Società Controllate) che si prevede contribuiranno in termini rilevanti al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda e il relativo management da coinvolgere nel processo RMI. In questo modo il Cda costruisce la Risk Strategy, ovvero la strategia di gestione degli eventi rischiosi. È in questa fase che ha inizio la comunicazione interna tra i diversi organi aziendali che dovranno essere chiamati in causa durante la fase di assessment. Per la definizione dell'ambito del Risk Assessment viene effettuata l'analisi del Piano Strategico pluriennale al fine di declinare i principali obiettivi, identificare le azioni e i rispettivi manager di riferimento.

3) Risk assessment & treatment: la fase di Risk assessment, ovvero di gestione dei rischi vera e propria, in Eni è eseguita considerando come *framework* il COSO 2004. Sintetizzando, la prima fase è l'identificazione dei rischi; tali rischi vengono successivamente misurati e valutati rispetto al conseguimento degli obiettivi aziendali. In Eni la valutazione viene effettuata attraverso una metodologia mista, che unisce il metodo quantitativo a quello qualitativo. Infine vengono identificate le potenziali azioni da intraprendere per trattare tali eventi rischiosi; tali azioni vengono successivamente formalizzate nel Piano di trattamento dei rischi.

4) Risk monitoring: in Eni la fase di monitoraggio ha tre differenti obiettivi. Il primo è quello di verificare se il trattamento degli eventi rischiosi è stato efficace, ovvero se l'azione intrapresa ha avuto l'effetto di diminuire la probabilità di

accadimento o l'impatto del rischio. Il secondo riguarda il monitoraggio dei principali rischi aziendali, ovvero quelli che potrebbero inficiare in maniera maggiore rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il terzo tipo di monitoraggio considera invece il possibile insorgere di nuovi eventi rischiosi, che devono essere identificati e monitorati in maniera efficace per poi essere trattati nel seguente ciclo di *assessment*. Per effettuare il monitoraggio vengono individuati dei KRI (key risk indicators), ovvero delle variabili quantitative che devono essere costantemente misurate.

5) Risk reporting: il processo di gestione dei rischi deve essere rendicontato ai vertici dell'azienda. Semestralmente devono essere preparati dei report che devono essere presentati al Cda. Tali documenti devono contenere informazioni sul processo di gestione dei rischi dalla fase di individuazione fino al trattamento dei rischi e al monitoraggio. Altrettanto importante è la comunicazione esterna: Eni nella propria Relazione Finanziaria annuale inserisce una parte dedicata ai principali rischi che l'azienda deve affrontare. Inoltre sul sito internet dell'azienda vengono descritti minuziosamente i principali rischi che Eni deve affrontare nello svolgimento delle proprie azioni di business.

6) Risk culture: tutto il processo di Risk Management è finalizzato a creare e a consolidare una cultura aziendale orientata al rischio. L'obiettivo è quello di far inserire considerazioni inerenti ai rischi in tutti i processi aziendali e di business, inserendo nuove competenze e aumentando la maturità professionale di tutte le persone coinvolte nel processo.

Analizzando il sistema di gestione dei rischi in Eni si può apprezzare l'importanza del ruolo che svolge la comunicazione. Dal punto di vista interno i flussi informativi permeano tutte le fasi del processo di Risk Management Integrato. La logica seguita è sia top-down sia bottom-up. Si pensi per esempio agli indirizzi sulla gestione dei rischi, che vengono decisi dagli organi direttivi posti più in alto nella scala gerarchica e che devono raggiungere tutti i manager e le unità produttive di Eni. Al contrario, la fase di Risk reporting prevede che la documentazione sul processo di gestione dei rischi debba essere preparata dagli organi gerarchicamente sottoposti e debba essere presentata al Cda. Per quanto riguarda invece la comunicazione esterna si può osservare come la gestione dei rischi sia un elemento tenuto in grande considerazione. Sono

particolarmente importanti le relazioni di Eni con i propri stakeholders, che vogliono essere informati rispetto agli eventi rischiosi che la società deve affrontare nell'esercizio delle proprie funzioni aziendali. Per i nostri fini è interessante analizzare quali sono le informazioni riguardanti i rischi che vengono inserite all'interno della Relazione Finanziaria annuale. Prenderemo in esame l'ultimo documento disponibile, ovvero la Relazione Finanziaria 2016 di Eni¹⁶⁴. Nella Relazione 2016 i paragrafi dedicati al Risk Management sono due: il primo, intitolato "Obiettivi, rischi e azioni di trattamento", presenta i "top risk" in relazione agli obiettivi aziendali.

¹⁶⁴ Eni. *Relazione finanziaria annuale 2016*. Available at: https://www.eni.com/docs/it_IT/eni-com/documentazione-archivio/documentazione/bilanci-rapporti/rapporti-2016/Relazione-finanziaria-annuale-2016.pdf

<p>Rischio Commodity</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Perdurare di debole crescita macro-economica e di eccesso di offerta di greggio.</p> <p>Azioni di trattamento Revisione della manovra degli investimenti; piano di dismissioni; riduzione del prezzo di break-even dei nuovi progetti; azioni di efficienza diffuse.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 91-92</p>	<p>Rischio operativo, incidenti</p> <p>Reddittività aziendale e Corporate Reputation obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Rischi di blowout e altri incidenti rilevanti agli impianti di estrazione, alle raffinerie e agli stabilimenti petrolchimici nel trasporto degli idrocarburi via mare e via terra (es. incendi, esplosioni, ecc.), con impatti sui risultati, sul cash flow, sulla reputazione e sulle strategie.</p> <p>Azioni di trattamento "Real time monitoring" geologico e di perforazione dei pozzi critici e valutazione pre-drill e real time dei rischi di geohazards e delle geopressioni, sviluppo tecnologico mirato e piani di gestione dell'emergenza; audit specialistici HSE e monitoraggio degli impianti; gestione e monitoraggio continuo delle operazioni di shipping e degli operatori terzi, attività di vetting.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 95-98</p>	<p>Rischio Paese</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Instabilità politica e sociale nelle aree di presenza, che può sfociare in conflitti interni, disordini civili, atti violenti, sabotaggio, attentati con interruzioni e perdite di produzione, interruzioni nelle forniture gas via pipe e danni alle persone e agli asset.</p> <p>Azioni di trattamento Implementazione del sistema di gestione della security con analisi di misure preventive specifiche per sito; mantenimento di relazioni efficaci e durature con i paesi produttori e gli stakeholder locali, anche attraverso progetti di sviluppo sociale territoriale e di sostenibilità; diversificazione geografica degli asset in portafoglio, sin dalla fase esplorativa.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 92-95</p>
<p>Rischio Compliance</p> <p>Corporate Reputation obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Impatto negativo sulla reputazione aziendale e sulle prospettive di business a causa del mancato rispetto (reale o percepito) di leggi e regole, in particolare in tema di anticorruzione, da parte del management, dei dipendenti o contrattisti, con ricadute su reddittività, strategie e ritorni per gli azionisti.</p> <p>Azioni di trattamento Creazione della Direzione di Compliance Integrata a diretto riporto dell'AD Eni, costante attività formativa in materia di anti-corruzione e maggiore sensibilizzazione del management sulla cultura dell'etica aziendale e dell'integrità; presenza del Codice etico e Modello 231 e attività di vigilanza sulla corretta applicazione (DDV); costante aggiornamento del corpo normativa interno (Codice Etico, MSG, ecc.); monitoraggio continuo dell'evoluzione normativa e relativo adeguamento del Compliance Program Anti-Corruzione; processo di analisi e trattamento delle segnalazioni, attività di audit, presidio continuo nella gestione dei contenziosi da parte di strutture organizzative dedicate.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 102</p>	<p>Rischio operativo</p> <p>Reddittività aziendale e Corporate Reputation obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Contenziosi in materia ambientale e sanitaria ed evoluzione della normativa HSE con l'emergere di contingent liabilities, con impatti sulla reddittività aziendale (costi per le attività di bonifica) e sulla corporate reputation.</p> <p>Azioni di trattamento Presenza di un Sistema Integrato di Gestione HSE0; presenza di una struttura organizzativa trasversale dedicata all'assistenza legale su tematiche HSE; presidio degli iter autorizzativi dei progetti di bonifica attraverso un dialogo continuo con gli stakeholder e gli enti competenti; attività di sviluppo tecnologico con università internazionali e partnership con società di ingegneria ambientale.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 95-98</p>	<p>Rischio strategico</p> <p>Reddittività aziendale e Corporate Reputation obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Climate change, con particolare riferimento ai driver relativi allo scenario di mercato, all'evoluzione normativa e tecnologica, ai rischi fisici e alla reputazione.</p> <p>Azioni di trattamento Rafforzamento della tematica Climate Change nel Piano Strategico, con obiettivi di medio termine e investimenti in linea con l'Action Plan al 2025; aggiornamento del programma Climate Change per la definizione di una road map di decarbonizzazione di lungo termine; rafforzamento del ruolo del gas come pilastro della transizione low carbon; sviluppo di un modello di business integrato con le energie rinnovabili; sviluppo sostenibile del business green refinery e iniziative mirate di bio-based chemistry.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 99-102</p>
<p>Rischio strategico</p> <p>Rapporti con Stakeholder, Sviluppo locale e Corporate Reputation obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Rapporti con gli stakeholder locali e internazionali sulle attività dell'industry Di & Gas, con impatti anche a livello mediatico.</p> <p>Azioni di trattamento Convolgimento e trasparenza nei confronti degli stakeholder, in merito alle attività Eni di business e sostenibilità; piani di comunicazione mirati; mappatura dettagliata delle richieste da parte degli stakeholder; integrazione degli obiettivi e dei progetti di sostenibilità all'interno del Piano Strategico e del relativo processo di incentivazione; partecipazione a convegni e tavoli internazionali finalizzati anche a cogliere eventuali "segnali deboli" derivanti dal contesto.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 92-94</p>	<p>Rischio strategico</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Potenziale disallineamento nel costo di fornitura e nei vicesi minimi di prelievo previsti dai contratti di approvvigionamento gas long-term rispetto alle attuali condizioni di mercato.</p> <p>Azioni di trattamento Proseguimento del processo di ristrutturazione del portafoglio supply attraverso la rinegoziazione di prezzi-volumi e il bilanciamento del portafoglio attraverso la vendita dei volumi non destinati ai normali canali commerciali sui mercati finanziari (hub fisici e finanziari liquidi) sia in Italia sia nel Nord Europa.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 99</p>	<p>Rischio strategico</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Mancata finalizzazione di operazioni straordinarie di cessione.</p> <p>Azioni di trattamento Presenza di una struttura organizzativa centrale dedicata alla gestione delle operazioni straordinarie di portafoglio; analisi di portafoglio Eni, integrata sui diversi settori; valutazione di struttura di deal alternativi, ovvero di piani alternativi di dismissione, attraverso le analisi di portafoglio; gestione e mantenimento di un adeguato ammontare di liquidità strategica.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 91-92</p>
<p>Rischio controparte</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Credit/Financing risk partner upstream, relativo al ritardo nell'incasso dei crediti o dei costi da recuperare. Rischio di credito commerciale relativo al business mid-downstream.</p> <p>Azioni di trattamento Stipula di accordi specifici su piani di rientro finalizzati al recupero dell'esposizione; attività negoziali, di monitoraggio e sollecito nei confronti delle autorità governative; negoziazione carry agreement; securitization package con ritiri in kind; cessione crediti attraverso società di factoring; riduzione del time to bill, maggiore selettività e procedura di affidamento per la clientela retail; assicurazione captive per un'efficace riduzione del rischio.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 92-94</p>	<p>Evoluzione normativa</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Rischio regolatorio del settore Oil, Gas & Power.</p> <p>Azioni di trattamento Partecipazione a gruppi d'interesse, supporto degli interessi di Eni in un continuo dialogo con le istituzioni e le autorità di regolamentazione; presidio proattivo delle dinamiche legislative e regolatorie.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 98-99</p>	<p>Rischio operativo</p> <p>Reddittività aziendale obiettivo</p> <p>Principali eventi di rischio Cyber Security e Spionaggio industriale.</p> <p>Azioni di trattamento Presidi organizzativi e normativi dedicati alla gestione della sicurezza informatica e alla tutela delle informazioni; presenza di un modello di governance centralizzato della Cyber Security; unità dedicate alla prevenzione, monitoraggio e gestione dei cyber attack; piani operativi di aumento della sicurezza anche a livello di siti industriali, azioni di formazione e sensibilizzazione del personale.</p> <p> Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 97-98</p>

Figura 28: i "top risk" in relazione agli obiettivi aziendali di Eni. Fonte: Eni. Relazione finanziaria annuale 2016. Available at: https://www.eni.com/docs/it_IT/eni-com/documentazione-archivio/documentazione/bilanci-rapporti/rapporti-2016/Relazione-finanziaria-annuale-2016.pdf

Nella Figura 28 sono rappresentati i “top risk” individuati da Eni. I rischi vengono catalogati in base alla categoria di appartenenza (rischi legati alla Commodity, rischi operativi, rischio paese, rischi strategici, rischi di compliance, rischi controparte e rischi legati all’evoluzione normativa). Viene inoltre formalizzato l’obiettivo relativo all’evento rischioso individuato e, in maniera più dettagliata, l’evento rischioso, mentre non sono presenti informazioni sugli impatti e la probabilità di accadimento. Per tutti gli eventi rischiosi vengono inoltre descritte le azioni di trattamento già in attuate in Eni.

Il secondo paragrafo riguardante la gestione del rischio, intitolato “Fattori di rischio e incertezza”, descrive in maniera più dettagliata le principali categorie di rischi che la società deve affrontare nel raggiungimento dei propri obiettivi. Vengono identificati sette principali fattori di rischio:

1) Rischi connessi alla ciclicità del settore Oil & Gas: questa prima categoria riguarda la volatilità dei prezzi dei beni prodotti e commerciati da Eni, ovvero il prezzo del petrolio e del gas: “La riduzione dei prezzi degli idrocarburi ha effetti negativi sui ricavi, l’utile operativo e il cash flow a livello consolidato e determina la flessione dei risultati nel confronto anno su anno; viceversa, in caso di aumento dei prezzi”¹⁶⁵. Vengono descritti dettagliatamente tutti i possibili effetti della volatilità dei prezzi, così come i piani pluriennali a medio (fino al 2020) e a lungo (dopo il 2020) termine per contrastare gli impatti negativi sugli obiettivi aziendali.

2) Rischio paese: “Al 31 dicembre 2016 circa l’85% delle riserve certe di idrocarburi e circa il 60% degli approvvigionamenti long-term di gas di Eni provenivano da Paesi non OCSE, principalmente da Africa, Russia, Asia Centrale e America Meridionale. Questi Paesi sono caratterizzati per ragioni storiche e culturali da un minore grado di stabilità politica, sociale ed economica rispetto ai Paesi sviluppati dell’OCSE. Pertanto Eni è esposta ai rischi di possibili evoluzioni negative del quadro politico, sociale e macroeconomico che possono sfociare in eventi destabilizzanti quali conflitti interni, rivoluzioni, instaurazione di regimi non democratici e altre forme di disordine civile, contrazione dell’attività economica e difficoltà finanziarie dei governi locali”¹⁶⁶. Il rischio Paese è uno dei fattori di rischio

¹⁶⁵ Eni. *Relazione finanziaria annuale 2016*.

¹⁶⁶ *Ibid.*

più rilevanti per Eni: si pensi agli sconvolgimenti politici e sociali avvenuti in Libia e in Egitto durante le “Primavere arabe”, o alle tensioni etniche e religiose presenti in Nigeria, tutti Paesi in cui Eni opera quotidianamente¹⁶⁷. Eni monitora costantemente il rischio paese degli Stati in cui ha investito o intende investire, anche perché gli eventi connessi a questa tipologia di rischio possono avere impatti anche sul prezzo degli idrocarburi.

3) Rischi specifici dell’attività di ricerca e produzione di idrocarburi: questo fattore di rischio riguarda l’attività di ricerca e di produzione di idrocarburi, categoria che può contenere rischi strategici, come per esempio l’errata scelta o le caratteristiche fisiche dei giacimenti di petrolio e di gas, oppure rischi operativi, che possono riguardare la sicurezza dei lavoratori e incidenti.

4) Rischio operation e connessi rischi in materia HS&E¹⁶⁸: questi rischi riguardano le attività industriali di Eni e considerano ciò che concerne la salute, la sicurezza dei lavoratori e l’ambiente. Le attività di Eni sono infatti sottoposte a possibili “guasti tecnici, malfunzionamenti di apparecchiature e impianti, errori umani, atti di sabotaggio, perdite di contenimento, collisioni navali, eventi atmosferici avversi possono innescare eventi dannosi quali esplosioni, incendi, fuoriuscite di greggio e gas da pozzi, pipeline, depositi e condutture, rilascio di contaminanti, emissioni nocive”. Si pensi alle difficoltà che si possono riscontrare, per esempio, nell’estrazione di idrocarburi in territori e in ambiti territoriali quali l’Artico o il Mar Caspio. Vengono successivamente descritte le norme che Eni deve rispettare a riguardo di questi temi e le azioni intraprese per adempiere agli obblighi, come ad esempio l’entrata in vigore della Legge 29 maggio 2015 n° 68 che introduce nel

¹⁶⁷ Connessi al rischio paese si possono individuare altri possibili eventi rischiosi:

“- Mancanza di un quadro legislativo stabile e incertezze sulla tutela dei diritti della compagnia straniera in caso di inadempienze contrattuali da parte di soggetti privati o Enti di Stato.

- Sviluppi o applicazioni penalizzanti di leggi, regolamenti, modifiche contrattuali unilaterali che comportano la riduzione di valore degli asset Eni, disinvestimenti forzosi, nazionalizzazioni ed espropriazioni.

- Restrizioni di varia natura sulle attività di esplorazione, produzione, importazione ed esportazione.

Incrementi della fiscalità applicabile.

- Percezione negativa di alcuni stakeholder locali e internazionali sulle attività dell’industry Oil & Gas con impatti anche a livello mediatico.

- Conflitti sociali interni che sfociano in guerre, atti di sabotaggio, attentati, violenze e accadimenti simili”.

- Difficoltà di reperimento di fornitori internazionali in contesti operativi critici.

- Complessi iter di rilascio di autorizzazioni e permessi che impattano sul time-to-market dei progetti di sviluppo.

¹⁶⁸ Health, Safety, and Environment

Codice Penale del nostro Paese una nuova sessione dedicata ai delitti contro l'ambiente o, dal punto di vista internazionale, dell'Accordo di Parigi del 2016. Eni si è dotata di sistemi gestionali integrati, standard di sicurezza e pratiche operative per assicurare il rispetto della regolamentazione e per tutelare l'integrità delle persone, e dell'ambiente.

5) Rischi e incertezze associati con il quadro competitivo del settore europeo del gas: in questa categoria rientrano elementi che riguardano la concorrenza con gli altri operatori europei e mondiali nel settore della distribuzione del gas¹⁶⁹. In Italia il mercato del gas è regolamentato dall'Autorità per l'Energia Elettrica il Gas e il Sistema Idrico (AEEGSI), che “monitora i livelli dei prezzi del gas naturale e definisce le condizioni economiche di fornitura del gas ai clienti che hanno diritto di accedere alle condizioni tariffarie stabilite dalla stessa Autorità”.

6) Rischi connessi al cambiamento climatico: Eni intende essere un attore primario e responsabile nella lotta al cambiamento climatico, tanto che la propria strategia sul clima è strettamente integrata con la strategia di business. In particolare la riduzione delle emissioni in atmosfera per garantire sia la sostenibilità di lungo termine del business, sia la compliance con regolamentazioni ambientali sempre più stringenti. “Il processo di gestione dei rischi e delle opportunità connesse al *climate change* è svolto con cadenza semestrale considerando driver normativi, tecnologici, di scenario, reputazionali e fisici”.

7) Rischio di coinvolgimento in procedimenti legali e indagini anticorruzione: “Il verificarsi di queste eventualità potrebbe generare sanzioni, danneggiare la reputazione del Gruppo ed erodere il valore per gli azionisti”. Eni assicura i propri stakeholders rispetto a indagini anticorruzione attraverso l'adozione del già citato Codice Etico e soprattutto attraverso il “Compliance Program Anti-Corruzione”¹⁷⁰, un sistema di regole e controlli interni elaborato a partire dal 2009 che mira ad eliminare il rischio corruzione dalla società. Il “Compliance Program Anti-

¹⁶⁹ Rientrano anche i rischi collegati al mercato del gas, che in questa fase sta attraversando un periodo di eccesso di offerta.

¹⁷⁰ Eni (07/04/2017). *Il Compliance Program Anti-Corruzione di Eni*. Available at:

https://www.eni.com/it_IT/sostenibilita/integrita-diritti-umani/contrasto-corruzione.page (ultimo accesso: 28/09/2017)

Corruzione” viene costantemente rafforzato e aggiornato in base al principio di tolleranza zero presente all’interno del Codice Etico. Inoltre Eni stanZIA ogni anno nel proprio bilancio un fondo specifico per gestire questa tipologia di rischi.

La comunicazione esterna dei rischi aziendali da parte di Eni non si ferma alle relazioni finanziarie annuali, obbligatorie ai sensi del Testo Unico della Finanza¹⁷¹. Sul sito internet della società è presente un’intera sezione, denominata “Enipedia”, creata “per conoscere la storia e l’attualità di Eni”. Con oltre 700 contenuti e più di 1.000 documenti si tratta di una vera e propria banca dati che riguarda la società a 360 gradi. Parte di questi contenuti sono dedicati alla gestione dei rischi. In particolare vengono descritti i nove principali fattori di rischio per la società. Oltre ai già citati rischi di coinvolgimento in procedimenti legali e indagini anticorruzione, rischi paese, rischi specifici dell’attività di ricerca e produzione di idrocarburi, rischi e incertezze associati con il quadro competitivo del settore europeo del gas e rischi operation e rischi connessi in materia HS&E, vengono individuate altre quattro tipologie di rischi: i rischi di mercato, i rischi di liquidità, i rischi di cyber attack e il rischio di credito.

I rischi di mercato sono dati dalle variazioni dei tassi di cambio, dei tassi di interesse e dei prezzi delle commodity, variabili che possono influire negativamente sul valore delle attività, delle passività o dei flussi di cassa attesi. Il rischio di tasso di cambio può avere grosse ripercussioni per Eni: essendo una multinazionale, la società opera in molti paesi in cui la valuta non è l’Euro. Nel dettaglio il rischio di tasso di cambio può avere impatti “sul risultato economico per effetto della differente significatività di costi e ricavi denominati in valuta rispetto al momento in cui sono state definite le condizioni di prezzo (rischio economico) e per effetto della conversione di crediti/debiti commerciali o finanziari denominati in valuta (rischio transattivo), sul bilancio consolidato (risultato economico e patrimonio netto) per effetto della conversione di attività e passività di aziende che redigono il bilancio con moneta funzionale diversa dall’euro”. Il Risk Management in Eni ha come obiettivo “la minimizzazione del rischio di tasso di cambio transattivo e l’ottimizzazione del rischio di cambio economico connesso al rischio prezzo commodity compensando le esposizioni di segno opposto derivanti dalle diverse attività di business coinvolte e

¹⁷¹ Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 aggiornato con le modifiche apportate dal D.Lgs. n. 254 del 30.12.2016

coprendo con il mercato l'esposizione residua, massimizzando i benefici derivanti dal netting".

Anche la volatilità del tasso di interesse deve essere tenuto in considerazione dalla società. "Le oscillazioni dei tassi di interesse influiscono sul valore di mercato delle attività e passività finanziarie dell'impresa e sul livello degli oneri finanziari netti. L'obiettivo di risk management Eni è la minimizzazione del rischio di tasso di interesse nel perseguimento degli obiettivi di struttura finanziaria definiti e approvati nel Piano Finanziario". Questo tipo di rischio è contrastato attraverso gli strumenti disponibili sul mercato dei derivati "per gestire il bilanciamento tra indebitamento a tasso fisso e a tasso variabile".

Il rischio legato al prezzo delle commodity¹⁷² può avere grosse ripercussioni sugli obiettivi economici a breve, medio e a lungo termine della società. Nel dettaglio, Eni è sottoposta a tre categorie di esposizione. La prima è l'esposizione strategica, relativa alle scelte strategiche di investimento del Consiglio d'Amministrazione; la seconda è l'esposizione commerciale, legata alle attività commerciali e industriali di Eni; la terza è l'esposizione di trading proprietario, connessa alle "operazioni attuate in conto proprio in ottica opportunistica nel breve termine".

Il rischio di liquidità è legato all'eventualità di non poter rispettare gli impegni contrattuali di pagamento presi da Eni. Il rischio di liquidità riguarda sia la difficoltà di reperire fondi sia la difficoltà di liquidare attività sul mercato finanziario. Il rischio è quello di dover pagare una somma maggiore o addirittura l'insolvibilità, "che pone a rischio la continuità aziendale". Attraverso il processo di Risk Management Eni è giunta a gestire questo rischio ponendo in essere una struttura finanziaria che, in coerenza con gli obiettivi decisi dal Consiglio d'Amministrazione, deve garantire il reperimento delle risorse in maniera rapida ed efficiente. A tal fine è stata quindi costruita una riserva di liquidità "grazie alla disponibilità di attivi finanziari e di linee di credito nonché all'accesso a un'ampia gamma di tipologie di finanziamento a costi competitivi, tramite il sistema creditizio e i mercati dei capitali".

Per quanto riguarda i rischi di cyber attack, i sistemi informativi di Eni contengono un'enorme quantità di dati e informazioni che la società deve necessariamente proteggere. Si pensi ad esempio ai documenti che contengono informazioni strategiche

¹⁷² "La possibilità che fluttuazioni del prezzo delle materie prime e dei prodotti di base producano significative variazioni dei margini operativi di Eni"

per l'azienda, oppure alla moltitudine di dati personali che devono essere protetti per legge, eventi che potrebbero anche minare la reputazione della società. Eni ha quindi sviluppato un sistema di gestione delle emergenze informatiche a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione.

I rischi di credito fanno riferimento alla possibilità che le controparti contrattuali di Eni non rispettino le obbligazioni assunte nei confronti della società, causando quindi potenziali perdite. Eni ha deciso di dividere le competenze per la riscossione dei crediti: per le controparti commerciali la gestione è affidata alla responsabilità delle unità di business e alle funzioni specialistiche corporate di finanza e amministrazione dedicate". A queste unità sono affidate anche le attività di recupero crediti e la gestione dell'eventuale contenzioso. La gestione dei rischi di credito con le controparti finanziarie è invece affidata alla funzione di finanza operativa e, per l'attività in derivati su commodity, da Eni Trading & Shipping, nonché dalle società e aree di business limitatamente alle operazioni su fisico con controparti finanziarie, in coerenza con il modello di finanza accentrata".

Nel corso del 2016 sono stati effettuati due cicli di assessment in Eni. Nel primo semestre è stato svolto l'*Annual Risk Profile Assessment*, che ha coinvolto 64 società controllate presenti in 22 Paesi nel mondo, mentre nel secondo semestre è stato svolto l'Interim Top Risk Assessment, che ha riguardato l'aggiornamento delle valutazioni e il trattamento dei top risk di Eni e dei principali rischi a livello di business. I risultati dei due cicli di assessment sono state presentate agli Organi di Amministrazione e Controllo a luglio e dicembre 2016. Sono stati effettuati tre cicli di monitoraggio sui top risk di Eni. I risultati del monitoraggio dei top risk sono state presentate agli Organi di Amministrazione e Controllo a marzo, luglio e ottobre 2016. Durante il secondo semestre 2016 sono stati inoltre identificati gli obiettivi di trattamento sui principali rischi di Eni. Queste azioni di trattamento sono state formalizzate nelle Linee Guida 2017-2020 e nel Piano Strategico 2017-2020.

Nelle tabelle seguenti sono sintetizzati i principali rischi di Eni rispetto agli obiettivi aziendali rilevati e inseriti nella Relazione Finanziaria annuale del 2013¹⁷³ e i top risk individuati nel 2016. Si può facilmente constatare che a distanza di tre anni la maggior

¹⁷³ Eni. *Relazione Finanziaria annuale 2013*. Available at: https://www.eni.com/docs/it_IT/eni-com/documentazione-archivio/documentazione/bilanci-rapporti/rapporti-2013/Relazione-finanziaria-annuale-2013.pdf

parte dei rischi per la società siano sostanzialmente gli stessi: ad esempio il rischio di instabilità politica e il rischio di contenziosi in materia ambientale e HS&E sono presenti sia nella tabella relativa al 2013 sia in quella relativa al 2016. Si possono riscontrare differenze a causa delle differenti condizioni del contesto nella quale opera Eni: ad esempio un nuovo top risk è l'andamento del mercato del gas, che nel 2013 non prevedeva un eccesso di offerta come nel 2016. Allo stesso modo nel documento più recente vi sono preoccupazioni maggiori rispetto ai rischi connessi al cambiamento climatico.

Eni – Relazione Finanziaria Annuale 2013				
Risk Management – Obiettivi, rischi e azioni di trattamento				
Obiettivi, rischi e azioni di trattamento				
Obiettivi aziendali	Categoria di rischio	Principali eventi di rischio	Rif. Sezione Fattori di rischio e incertezza	Azioni di trattamento
Redditività aziendale	Rischio Paese	Instabilità politica sociale nelle aree di presenza che può sfociare in atti violenti, sabotaggio, attentati, con interruzioni e perdite di produzione e interruzioni nelle forniture gas via pipe.	Pag. 99	Bilanciamento della presenza geografica attraverso la progressiva espansione in aree a contenuto rischio socio-politico, mantenimento di relazioni efficaci e durature con i Paesi produttori e gli stakeholder locali anche attraverso progetti di sviluppo sostenibile; piani di gestione e prevenzione delle emergenze in tema security.
Redditività aziendale	Rischio Paese	Difficoltà di reperire risorse adeguate in contesti che impongono l'utilizzo di fornitori locali (Local Content), con ricadute sul time-to-market delle riserve.	Pag. 99	Definizione, in fase di pianificazione del progetto, delle strategie contrattuali e di procurement, di Early Local Content Plan e adeguati contingency plan, impegno continuo nei confronti delle Autorità competenti al fine di concordare i requisiti di Local Content, selezione e valutazione tecnica dei fornitori locali, training risorse locali.
Redditività aziendale	Rischio strategico	Inadeguata performance del contractor (e subcontractor), in particolare nei grandi progetti EPC, con impatti della redditività dei progetti.	Pag. 100	Strategie contrattuali specifiche (long-term commitment, criteri di incentivi/penali), gestione diretta dei Work Packages e delle interfacce tra i contrattisti, insourcing e controllo diretto delle fasi critiche di progetto, presidio continuo e controllo attivo dei contrattisti, esecuzione di technical review ed implementazione di quality plan.
Redditività aziendale	Rischio strategico	Finalizzazione dei negoziati petroliferi e commerciali con modalità e tempistiche non in linea con quanto pianificato.	Pages 93-94	Monitoraggio elementi esogeni del Paese che possono influenzare i negoziati (elezioni, crisi economiche, cambi di regime, ecc.), contatti frequenti con First Party e Partner, benchmarking con elementi

				contrattuali e negoziali raccolti da altri progetti e contesti.
Redditività aziendale	Rischio strategico	Fondamentali del settore europeo del gas e disallineamento dei costi dei contratti long-term ai benchmark di vendita, rischio volumi con impatti sulla redditività delle vendite.	Pag. 103-104	Rinegoziazione dei contratti di approvvigionamento gas in termini di volumi e prezzi, possibilità di attivare degli arbitrati internazionali in caso di fallimento delle attività di negoziazione.
Redditività aziendale	Rischio finanziario	Rischio di credito commerciale.	Pag. 99	Valutazione preventiva affidabilità clienti. Presidi organizzativi e normative dedicati al rischio credito, iniziative/progetti specifici per gestire le situazioni più critiche e ricorso a fattorizzazione.
Redditività aziendale	Rischi operativi e connessi rischi HSE	Rischi di blow-out e altri incidenti rilevanti agli impianti di estrazione, alle raffinerie e agli stabilimenti petrolchimici nel trasporto degli idrocarburi via mare e via terra (es. incendi / esplosioni, ecc.), con impatti sui risultati, il cash flow, la reputazione e le strategie.	Pag. 100-103	“Real time monitoring” delle fasi di perforazione dei pozzi, aumento operatorship, sviluppo tecnologico mirato e piani di gestione dell’emergenza. Sistemi di gestione della sicurezza, ottenimento di certificazioni e implementazione di un corpo procedurale in materia HSEQ; audit periodici degli impianti. Gestione e monitoraggio continuo delle operazioni di shipping e degli operatori terzi.
Redditività aziendale	Rischi operativi e connessi rischi HSE	Contenziosi in materia ambientale ed evoluzione normativa HSE con l’emergere di contingent liabilities, con impatti sui costi operativi ed extra costi attività di bonifica.	Pag. 100-103	Presidio delle attività di bonifica dei siti e monitoraggio dell’efficacia delle attività, sviluppo di tecnologie di risanamento, dialogo con le Pubbliche Amministrazioni per le problematiche di ottenimento autorizzazioni attività di bonifica e lo sviluppo del territorio. Presenza di un Sistema Integrato di Gestione HSE, allineamento del corpo normativo aziendale alle nuove leggi in materia, formazione e audit tecnici gestiti da HSE.
Riduzione leverage	Rischio strategico	Downgrading rating Eni connesso al potenziale downgrade del rating sovrano italiano.	Pag. 99	Perseguimento di obiettivi di solidità finanziaria attraverso il mantenimento di una riserva di liquidità lorda, commisurata ai rischi di business e di rifinanziamento del debito, nonché di un adeguato livello di leverage, approvazione di soglie specifiche relative ai principali rischi finanziari in CdA, dialogo continuo con investitori e società di rating.
Sicurezza lavoratori e asset integrity	Rischio Paese	Rischio di security nelle aree geografiche di interesse strategico Eni, con interruzioni e perdite di produzione.	Pag. 99	Presidio continuo da parte di strutture organizzative dedicate, sistema di gestione della security e completamento delle attività di assessment dei rischi di security sulla totalità dei siti, attività di formazione sui temi security.
Sviluppo locale e rapporti con stakeholder	Rischio strategico	Percezione negativa di alcuni stakeholder locali e internazionali sulle attività dell’industry Oil & Gas.	Pag. 101	Sviluppo di un modello di comunicazione che valorizzi l’impegno profuso da Eni per uno sviluppo sostenibile, conseguimento delle certificazioni ISO 14001 e QHSAS 18001 da parte di tutte le controllate E&P con rischi HSE significativi, impegno continuo per la riduzione dell’impatto ambientale causato dalle operations e per garantire

				l'accesso all'energia nei Paesi in via di sviluppo.
--	--	--	--	---

Top risk di Eni rispetto agli obiettivi aziendali

TOP RISK DI ENI RISPETTO AGLI OBIETTIVI AZIENDALI				
Tipo di rischio	Obiettivo	Principali eventi di rischio	Azioni di trattamento	Riferimento
Rischio Commodity	Redditività aziendale	Perdurare di debole crescita macro-economica e di eccesso di offerta di greggio.	Revisione della manovra degli investimenti; piano di dismissioni; riduzione del prezzo di break-even dei nuovi progetti; azioni di efficienza diffuse.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 91-92 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio operativo, incidenti	Redditività aziendale e Corporate Reputation	Rischi di blowout e altri incidenti rilevanti agli impianti di estrazione, alle raffinerie e agli stabilimenti petrolchimici nel trasporto degli idrocarburi via mare e via terra (es. incendi, esplosioni, ecc.), con impatti sui risultati, sul cash flow, sulla reputazione e sulle strategie.	“Real time monitoring” geologico e di perforazione dei pozzi critici e valutazione pre-drill e real time dei rischi di geohazards e delle geopressioni, sviluppo tecnologico mirato e piani di gestione dell'emergenza; audit specialistici HSE e monitoraggio degli impianti; gestione e monitoraggio continuo delle operazioni di shipping e degli operatori terzi, attività di vetting.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 95-98 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio Paese	Redditività aziendale	Instabilità politica e sociale nelle aree di presenza, che può sfociare in conflitti interni, disordini civili, atti violenti, sabotaggio, attentati con interruzioni e perdite di produzione, interruzioni nelle forniture gas via pipe e danni alle persone e agli asset.	Implementazione del sistema di gestione della security con analisi di misure preventive specifiche per sito; mantenimento di relazioni efficaci e durature con i paesi produttori e gli stakeholder locali, anche attraverso progetti di sviluppo sociale territoriale e di sostenibilità; diversificazione geografica degli asset in portafoglio, sin dalla fase esplorativa.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 92-95 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio Compliance	Corporate Reputation	Impatto negativo sulla reputazione aziendale e sulle prospettive di business a causa del mancato rispetto (reale o percepito) di leggi e regole, in particolare in tema di anticorruzione, da parte del management, dei dipendenti o contrattisti, con ricadute su redditività, strategie e ritorni per gli azionisti.	Creazione della Direzione di Compliance Integrata a diretto riporto dell'AD Eni; costante attività formativa in materia di anti-corruzione e maggiore sensibilizzazione del management sulla cultura dell'etica aziendale e dell'integrità; presenza del Codice etico e Modello 231 e attività di vigilanza sulla corretta applicazione (ODV); costante aggiornamento del corpo normativo interno (Codice Etico, MSG, ecc.); monitoraggio continuo dell'evoluzione normativa e relativo adeguamento del Compliance Program Anti-Corruzione; processo di analisi e trattamento delle segnalazioni, attività di audit, presidio continuo nella gestione dei contenziosi da parte di strutture organizzative dedicate.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 102 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio operativo	Redditività aziendale e Corporate Reputation	Contenziosi in materia ambientale e sanitaria ed evoluzione della normativa HSE con l'emergere di contingent liabilities, con impatti sulla redditività aziendale (costi per le attività di bonifica) e sulla corporate reputation.	Presenza di un Sistema Integrato di Gestione HSEQ; presenza di una struttura organizzativa trasversale dedicata all'assistenza legale su tematiche HSE; presidio degli iter autorizzativi dei progetti di bonifica attraverso un dialogo continuo con gli stakeholder e gli enti competenti; attività di sviluppo tecnologico con università internazionali e partnership con società di ingegneria ambientale.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 95-98 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio strategico	Redditività aziendale e Corporate Reputation	Climate change, con particolare riferimento ai driver relativi allo scenario di mercato, all'evoluzione normativa e tecnologica, ai rischi fisici e alla reputazione.	Rafforzamento della tematica Climate Change nel Piano Strategico, con obiettivi di medio termine e investimenti in linea con l'Action Plan al 2025; aggiornamento del programma Climate Change per la definizione di una road map di decarbonizzazione di lungo termine; rafforzamento del ruolo del gas come pilastro della transizione low carbon; sviluppo di un modello di business integrato con le energie rinnovabili; sviluppo sostenibile del business green refinery e iniziative mirate di bio-based chemistry.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 99-102 della Relazione Finanziaria Annuale 2016

Rischio strategico	Rapporti con Stakeholder, Sviluppo locale e Corporate Reputation	Rapporti con gli stakeholder locali e internazionali sulle attività dell'Industry Oil & Gas, con impatti anche a livello mediatico.	Coinvolgimento e trasparenza nei confronti degli stakeholder, in merito alle attività Eni di business e sostenibilità; piani di comunicazione mirati; mappatura dettagliata delle richieste da parte degli stakeholder; integrazione degli obiettivi e dei progetti di sostenibilità all'interno del Piano Strategico e del relativo processo di incentivazione; partecipazione a convegni e tavoli internazionali finalizzati anche a cogliere eventuali "segnali deboli" derivanti dal contesto.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 92-94 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio strategico	Redditività aziendale	Potenziale disallineamento nel costo di fornitura e nei vincoli minimi di prelievo previsti dai contratti di approvvigionamento gas long-term rispetto alle attuali condizioni di mercato.	Proseguimento del processo di ristrutturazione del portafoglio supply attraverso la rinegoziazione di prezzivolumi e il bilanciamento del portafoglio attraverso la vendita dei volumi non destinati ai normali canali commerciali sui mercati finanziari (hub fisici e finanziari liquidi) sia in Italia sia nel Nord Europa.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 99 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio strategico	Redditività aziendale	Mancata finalizzazione di operazioni straordinarie di cessione.	Presenza di una struttura organizzativa centrale dedicata alla gestione delle operazioni straordinarie di portafoglio; analisi di portafoglio Eni, integrata sui diversi settori; valutazione di struttura di deal alternativi, ovvero di piani alternativi di dismissione, attraverso le analisi di portafoglio; gestione e mantenimento di un adeguato ammontare di liquidità strategica.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 91-92 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio controparte	Redditività aziendale	Credit&Financing risk partner upstream, relativo al ritardo nell'incasso dei crediti o dei costi da recuperare. Rischio di credito commerciale relativo ai business middownstream.	Stipula di accordi specifici su piani di rientro finalizzati al recupero dell'esposizione; attività negoziali, di monitoraggio e sollecito nei confronti delle autorità governative; negoziazione carry agreement; securitization package con ritiri in kind; cessione crediti attraverso società di factoring; riduzione del time to bill; maggiore selettività e procedura di affidamento per la clientela retail; assicurazione captive per un'efficace riduzione del rischio.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 92-94 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Evoluzione normativa	Redditività aziendale	Rischio regolatorio del settore Oil, Gas & Power.	Partecipazione a gruppi d'interesse, supporto degli interessi di Eni in un continuo dialogo con le istituzioni e le autorità di regolamentazione; presidio proattivo delle dinamiche legislative e regolatorie.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 98-99 della Relazione Finanziaria Annuale 2016
Rischio operativo	Redditività aziendale	Cyber Security e Spionaggio industriale.	Presidi organizzativi e normativi dedicati alla gestione della sicurezza informatica e alla tutela delle informazioni; presenza di un modello di governance centralizzato della Cyber Security; unità dedicate alla prevenzione, monitoraggio e gestione dei cyber attack; piani operativi di aumento della sicurezza anche a livello di siti industriali, azioni di formazione e sensibilizzazione del personale.	Sezione Fattori di rischio e incertezza pag. 97-98 della Relazione Finanziaria Annuale 2016

Conclusioni

Per dimostrare che l'Enterprise Risk Management sia un processo che potrebbe, o meglio, dovrebbe essere implementato in qualsiasi organizzazione abbiamo prima di tutto affrontato il tema da un punto di vista teorico. Abbiamo analizzato che cosa sia il rischio in un'ottica aziendale e manageriale, per poi capire come tale concetto sia intrinsecamente legato al raggiungimento degli obiettivi. Abbiamo descritto il processo di gestione dei rischi approfondendo gli standard internazionali dedicati al tema del Risk Management e tutte le differenti fasi, dalla identificazione degli eventi rischiosi alla loro valutazione e al trattamento dei rischi, descrivendo inoltre l'importanza del ruolo della comunicazione interna ed esterna per l'efficacia di tutto il processo. Abbiamo poi visto come l'Enterprise Risk Management sia stato implementato nelle realtà dell'Istat e dell'Eni. Proprio su questo punto è doveroso fare alcune riflessioni.

Istat e Eni sono due organizzazioni molto diverse tra loro. Da un punto di vista prettamente economico, non sono paragonabili. La prima è un'amministrazione pubblica italiana, che ha come principale obiettivo quello di fornire dati e statistiche di qualità per coadiuvare decisori pubblici e privati nelle loro scelte. Eni è invece un'azienda privata che opera in più di 70 Paesi in tutto il mondo nel settore Oil&Gas, curandone tutti gli aspetti dall'estrazione fino alla distribuzione nelle case di milioni di persone. Applicando una delle categorie di cui abbiamo parlato a lungo durante la nostra trattazione, possiamo pacificamente affermare che il contesto in cui queste due organizzazioni operano sono molto differenti tra loro. Ad esempio, dal punto di vista legislativo, Istat ha l'obbligo di rispettare le leggi e le direttive vigenti in Italia e in Europa; invece Eni, essendo una società multinazionale, ha obiettivi di compliance diversi a seconda di quale sia il Paese in cui opera. Ovviamente alcune normative saranno le stesse (ad esempio il Codice della privacy), ma i contesti legislativi in cui operano le due organizzazioni sono molto differenti. Allo stesso modo le differenze si possono riscontrare rispetto a moltissimi altri elementi: ad esempio il fatto che Eni sia una società quotata in borsa porta obiettivi e possibili rischi che in Istat non devono essere considerati (si pensi ad esempio alla qualità delle relazioni con gli investitori e con gli altri stakeholders, così come alle norme che una Spa deve rispettare).

Istat e Eni hanno implementato un sistema di gestione dei rischi conforme ai principi dell'Enterprise Risk Management. Entrambe le organizzazioni hanno infatti capito che il rischio è un fattore connaturato a qualsiasi processo, dal più semplice al più complesso, e a qualsiasi obiettivo, strategico o operativo che sia. Tali processi e tali obiettivi sono molto differenti tra loro, ma proprio Istat e Eni dimostrano come il Risk Management possa essere applicato a qualsiasi tipo di processo e a qualsiasi tipo di obiettivo.

La gestione dei rischi deve però essere introdotta all'interno di un sistema organizzativo gerarchico che può variare: gli organigrammi sono differenti, il numero di persone coinvolte è diverso, i ruoli e le responsabilità connesse ad essi sono differenti. Vi sono, quindi, alcune differenze tra i due sistemi di Risk Management. La prima riguarda lo standard internazionale di riferimento scelto dalle due organizzazioni per strutturare il sistema di gestione dei rischi. Istat ha deciso di affidarsi allo standard ISO 31000:2009, mentre in Eni è vigente un sistema più vicino a quello definito dallo standard COSO 2013. Abbiamo descritto i due standard nel primo capitolo di questo elaborato, sottolineando le differenti fasi in cui viene declinato il sistema di gestione dei rischi, osservando però che da un punto di vista sostanziale i due documenti descrivono lo stesso processo.

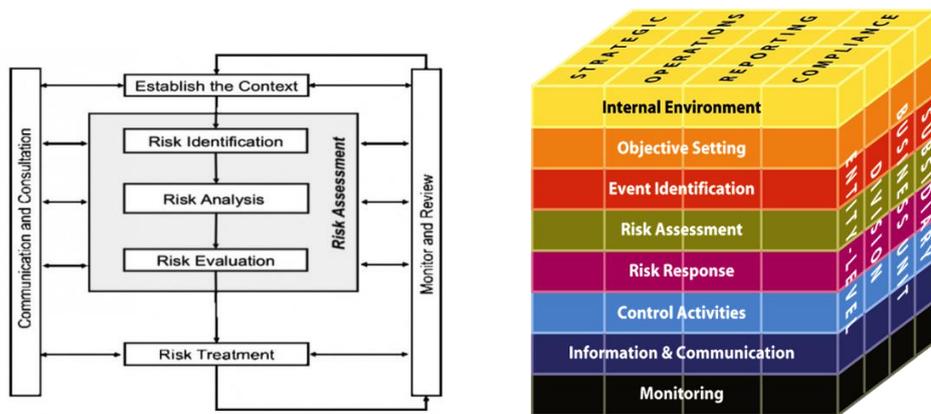


Figura 29: lo standard ISO 31000:2009 e lo standard COSO 2013 a confronto.

Abbiamo inoltre verificato che in entrambe le organizzazioni i rischi sono gestiti a diversi livelli organizzativi, con un continuo scambio di informazioni tra i vertici manageriali e le unità operative preposte al Risk Management. Allo stesso modo, in Istat come in Eni il sistema di gestione dei rischi è stato implementato in maniera graduale.

Ciò che però ha attirato in maniera maggiore la nostra attenzione all'interno del processo di Risk Management è il differente ruolo ricoperto dalla comunicazione esterna. Da questo punto di vista, infatti, si possono riscontrare differenze sostanziali tra il sistema di gestione dei rischi implementato in Istat e quello implementato in Eni. In Istat la comunicazione esterna rispetto alla gestione dei rischi è un elemento tenuto in minore considerazione rispetto a Eni. Si pensi, ad esempio, alle informazioni ottenibili online: Istat aveva un sito internet dedicato alla gestione del rischio, che però è stato chiuso e non è raggiungibile. Eni, invece, non solo descrive il proprio Risk Management Integrato in due pagine sul proprio sito internet, ma ha anche creato una sezione su Enipedia dedicata ai principali rischi riscontrabili nell'esercizio delle proprie funzioni.

La causa di questa differenza di attenzione rispetto alla comunicazione esterna si può riscontrare nel differente ruolo che giocano gli stakeholders. Eni, a differenza di Istat, è una società quotata in borsa, e per questo motivo deve relazionarsi con gli investitori, che prima di rischiare il proprio denaro acquistando o vendendo le azioni vogliono avere tutte le informazioni necessarie sull'azienda. Tra queste informazioni rientrano anche i rischi, eventi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi e che quindi possono far oscillare il prezzo delle azioni.

L'analisi dell'implementazione dell'Enterprise Risk Management in due realtà molto diverse come Istat e Eni ci permette di concludere che la gestione dei rischi è uno strumento che deve essere considerato imprescindibile per un'organizzazione che si pone degli obiettivi (operativi, di medio o di lungo periodo..) e che vuole realizzarli. Per questo motivo potrebbe, o meglio, dovrebbe essere implementato in qualsiasi struttura organizzativa, in particolare all'interno delle pubbliche amministrazioni che, nell'esercizio delle proprie funzioni, utilizzano denaro pubblico. L'ostacolo del costo dell'implementazione del Risk Management (in termini economici e in termini di tempo) viene ampiamente superato dai benefici che può comportare a livello di abbattimento dei costi e di probabilità di raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, la flessibilità del modello ERM permette anche un'implementazione graduale, che quindi non comporta un esborso economico troppo oneroso in tempi troppo brevi.

Bibliografia

Andriola L., Sonnino S., *Gli audit dei sistemi di gestione ambientale secondo la norma ISO 19011*, ENEA, Roma: 2004.

Bagnoli Luca, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, FrancoAngeli, Milano: 2009.

Bellucci Arturo, Colombo Riccardo, *Opere pubbliche negli enti locali e risk management*, in *Sviluppo & Organizzazione* N. 224 Novembre/Dicembre 2007

Berruti Giuseppe M., *Il bilancio sociale d'impresa nella legge francese del 12 luglio 1977 n. 769: uno spunto per il legislatore italiano*, *Il Foro Italiano*, Vol. 102, PARTE QUINTA: MONOGRAFIE E VARIETÀ (1979), pp. 37/38-45/46

Cafferata Roberto, *Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa*, *Impresa progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 1, 2009.

Cangelosi Gabriella, *L'immagine della pubblica Amministrazione, ovvero il valore dell'esteriorità*, in *GIURETA Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente*, Vol. VII, Anno 2009

Caselli Clara, *Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali*, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.uni-mib.it/symphonya), n. 1, 2003, pp. 33-45

Casotti Alfredo, *La responsabilità sociale delle imprese: definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici*, IPSOA, Milano: 2005

Castellani Giovanni, *Responsabilità sociale d'impresa e Bilancio di sostenibilità*, Maggioli Editore, Rimini: 2011

Cavadini Andrea M., Lucietto Gianluigi, *Risk Management. Conoscenze e competenze di un unico processo*, Cacucci Editore, Bari 2014

Chieppa A., Ricca A., Rosso G., *Climate events and insurance demand. The effect of potentially catastrophic events on insurance demand in Italy*, Working paper Edition 6/14

Chitakornkijasil Pranee, *Enterprise Risk Management*, in *International Journal of Organizational Innovation* . Fall2010, Vol. 3 Issue 2, pp. 309-337

Cicchitelli Giuseppe, *Statistica: principi e metodi*, Pearson, Milano: 2012

Corrocher Alfio, *Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle aziende profit, nelle organizzazioni non profit, negli enti pubblici*, Volume 313 di *Formazione permanente-Problemi d'oggi*, FrancoAngeli, Milano: 2005.

D'Ambrosio Valeria, *Azioni sostenibili e tecnologie innovative per i parchi urbani*, in Volume 10 di Progetto, tecnologia, ambiente. Procedimenti e strumentazioni tecniche sostenibili, Alinea Editrice, 2010

Derris, *Il clima cambia, riduciamo i rischi. Catalogo di studio*, deliverable n°10 case studies catalogue action A2

Dickinson Gerry, *Lo sviluppo dell'enterprise risk management*, in Diritto ed economia dell'assicurazione, 2004, pp. 483-491

Dittmeier Carolyn, Casati Paolo, *Evaluating Internal Control Systems. A comprehensive Assessment Model (CAM) for Enterprise Risk Management*, IIARFS, 2014.

Ferrante Alfredo, *Responsabilità sociale e pubbliche amministrazioni*, Relazione introduttiva al Seminario Allievi SSPA – CNEL, Roma, 2 luglio 2008.

Floreani Alberto, *Enterprise risk management: i rischi aziendali e il processo di risk management*, Pubblicazione Università Cattolica, Milano: 2004

Floreani Alberto, *La valutazione dei rischi e le decisioni di risk management*, EDUCatt, Milano 2014

Freeman Edward R., McVea John F., *A stakeholder approach to strategic management*, in SSRN Electronic Journal, January 2001

Galli Davide e Turrini Alex, *Il performance management e le amministrazioni pubbliche italiane*, in *La PA che vogliamo. Proposte per un cambiamento possibile*, Vol. 1/2014, Milano, Egea.

Garriga Elisabet, Melé Domènec, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics 53: 51–71, 2004.

Gaudenzi Barbara, *Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management*, in Sinergie Italian Journal of Management, n. 71/06

Giorgino Marco, *Risk management*, EGEA, Milano 2015

Giovannoni Elena, Fabietti Giacomo, *La sfida della sostenibilità integrata*, in "Equilibri" 2/2014, pp. 371-380, doi: 10.1406/77719

Joerges Christian, Neyer Jurgen, *Politics, Risk management, World Trade Organization governance and the limits of legalisation*, in Science and Public Policy, volume 30, number 3, June 2003, pp. 219-225

- Kobrin Stephen Jay, *Managing Political Risk Assessment: Strategic Response to Environmental Change*, Volume 8 di Studies in International political economy, University of California Press, 1982
- Lindgaard Mette, Thorgaard Peter, Wiene Morten, *Ne vale la pena? Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore: Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore*, FrancoAngeli, Milano: 2016
- Luciani R., D'Amico M., Andriola L., *Environmental risk management e Sistemi di Gestione Ambientale ISO 14001-EMAS*
- Madonna M., Martella G., Monica L., Pichini Maini E., Tomassini L., *Il Fattore Umano Nella Valutazione Dei Rischi: Confronto Metodologico Fra Le Tecniche Per L'analisi Dell'affidabilità Umana*, Prevenzione Oggi Vol. 5, n. ½ 2009, pp. 67-83
- Madaio, V. (2012). *Project management: l'avvento della Metodologia Agile in TenStepItalia*
- Montoli G. A., *La cultura della gestione del rischio nelle organizzazioni*, in *Mutamento sociale* n. 20 – Settembre 2008
- Morri Lorenzo, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa: un profilo interpretativo*, FrancoAngeli, Milano: 2009
- Mussari R., *Economia della Amministrazioni Pubbliche*, McGraw-Hill, Milano: 2011
- Napoli Mario (A cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Vita e Pensiero, Milano: 2005
- Nepi Alberto, *Analisi e gestione dei rischi di progetto. Metodologie e tecniche*, Franco Angeli, Milano 2001
- Nicoletti Paola (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa: policy e pratiche*, Isfol, I libri del Fondo sociale europeo 192, Roma: 2014
- Oliva Lotti Fabio, *A maturity model for enterprise risk management*, Int. J. Production Economics 173 (2016) pp. 66-79
- Pricewaterhousecoopers (A cura di), *La gestione del rischio aziendale. ERM - Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative*, Il Sole 24 Ore, Milano: 2006
- Reitano R. Robert (A cura di), *Enterprise Risk Management (ERM): A Status Check on Global Best Practices*, Survey by PRMIA
- Resti Andrea, *Risk Management, gestione del capitale e controlli interni* in Mottura Paolo, Paci Sergio (a cura di), *Banca: Economia e gestione*, EGEA, Milano 2011
- Ricci Paolo, *L'articolo 41 della Costituzione italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale - R.I.R.E.A. Vol. 3/4 – 2010

Ruozzi Roberto, Ferrari Pierpaolo, *Il rischio di liquidità nelle banche: aspetti economici e profili regolamentari*, Paper n° 90 Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Brescia, Febbraio 2009

Rusconi Gianfranco, *Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder*, Impresa progetto – Rivista on line del DITEA, n. 1, 2007.

Salomone Sergio, *Governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa (II): Una Balanced Scorecard per il Risk Management*, Egea, Milano 2013

Scholtens Bert, *Finance as a driver of Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics (2006) 68:19–33, DOI 10.1007/s10551-006-9037-1.

Segal Sim, *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*, John Wiley & Sons, Hoboken (New Jersey): 2011

Sena Barbara, *L'agire responsabile. La responsabilità sociale d'impresa tra opportunismi e opportunità*, Città Nuova, Roma: 2009.

Weston John Fred, Sorge Bart W., *International Managerial Finance*, Irwin, 1972

Wu Desheng Dash and Olson David, *Enterprise risk management: a DEA VaR approach in vendor selection*, International Journal Of Production Research Vol. 48, Iss. 16,2010, pp. 4919-4932

Zambelli Francesca, *Videosorveglianza e grandi eventi: una questione di legacy*, in Sicurezza, Terrorismo e Società 1/2015, EDUCatt - Ente per il diritto allo studio universitario dell'Università Cattolica, 2015

Sitografia

www.compliance-community.it

www.corriere.it

www.eea.europa.eu/

www.eni.com

www.huffingtonpost.it,

www.humanfoundation.it

www.integratedreporting.org

www.isprambiente.gov.it/

www.istat.it

www.minambiente.it

www.osservatoriosocialis.it

Riferimenti normativi

Banca D'Italia, Circ. n. 263 del 27 dicembre 2006, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, 15° aggiornamento “Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa”

Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana

D. l. 25 giugno 2008, n. 112, “Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione Tributaria”

D. Lgs. 6 settembre 1989, n.322, “Norme sul Sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica, ai sensi dell'art.24 della legge 23 agosto 1988”

D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, "Disciplina della responsabilita' amministrativa delle persone giuridiche, delle societa' e delle associazioni anche prive di personalita' giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300"

D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196, “Codice in materia di protezione dei dati personali”

D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 “Disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”

D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, “Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversita' da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”

D. Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, “recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversita' da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”

Dipartimento della Funzione pubblica, Direttiva *Bilancio sociale: linee guida per le amministrazioni pubbliche*, 16 marzo 2006

Dipartimento della funzione pubblica, Formez, *Bilancio sociale: linee guida per le amministrazioni pubbliche*, 8 luglio 2008

Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo, ora IVASS - Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Regolamento. n. 20 del 25/03/2008

L. 9 luglio 1926, n. 1162, “Riordinamento del servizio statistico”

L. 20 maggio 1970, n. 300 “Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e nell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento”

L. 7 agosto 1990, n. 241, “Nuove norme sul procedimento amministrativo.”

L. 5 maggio 2009, n. 42, “Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'articolo 119 della Costituzione”

L. 28 giugno 2016, n. 132, “Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale”

Regolamento (CE) N. 223/2009 del parlamento europeo e del consiglio dell'11 marzo 2009, “relativo alle statistiche europee e che abroga il regolamento (CE, Euratom) n. 1101/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo alla trasmissione all'Istituto statistico delle Comunità europee di dati statistici protetti dal segreto, il regolamento (CE) n. 322/97 del Consiglio, relativo alle statistiche comunitarie, e la decisione 89/382/CEE, Euratom del Consiglio, che istituisce un comitato del programma statistico delle Comunità europee”

Altri

Airmic, Alarm, IRM 2010, *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*

FERMA (Federation of European Risk Management Association), Standard di Risk Management, AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation FERMA: 2003

IEC 31010:2009, Risk management – Risk assessment techniques

ISO/IEC Guide 73:2002 - Risk management – Vocabulary

ISO 31000: Risk management – A practical guide for SMEs

IS/ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines

ISO/TR 31004:2013(E) – Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000

ISO Guide 73:2009, Risk management – Vocabulary

PD ISO/IEC Guide 73:2000 – Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards

Istat, Guidelines on risk management practices in statistical organizations: 4th draft, 2017

The Generic Statistical Business Process Model

UNI 11230:2007. Gestione del rischio - Vocabolario

Riassunto

La presente tesi di laurea tratta in maniera sistematica il tema dell'Enterprise Risk Management, definibile come "L'insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi". In altre parole si tratta di un complesso sistema di procedure e processi finalizzato alla identificazione di eventi rischiosi per l'organizzazione e al loro trattamento per evitare che gli stessi possano pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi fissati e al tempo stesso per creare valore per l'organizzazione stessa. Per poter procedere è però doveroso soffermarsi sul concetto di rischio. In termini matematici il rischio è uno scostamento dal valore atteso. Esso può quindi per sua natura essere sia positivo sia negativo, ed è funzione di due grandezze, ovvero la probabilità di accadimento e l'impatto. Anche in termini economici il rischio ha le stesse caratteristiche: un evento probabilistico può infatti comportare un rischio ma anche un'opportunità per l'organizzazione. Gli eventi rischiosi possono avere origine sia da fattori interni (la struttura organizzativa, la sicurezza dei lavoratori, l'errore umano) sia da fattori esterni (cambiamenti delle variabili economiche, fattori sociali ed ambientali) all'organizzazione. È anche possibile sottolineare le principali distinzioni tra gli eventi rischiosi:

- Rischi interni e rischi esterni: i rischi interni sono quelli che dipendono dalle scelte del management, dai fattori produttivi e da tutte le caratteristiche interne alle organizzazioni. I rischi esterni al contrario scaturiscono da fattori esterni. L'organizzazione non ha potere di manipolazione, ma può solamente predisporre dei piani per poter ridurre l'impatto qualora l'evento rischioso si concretizzi.
- Rischi puri e rischi speculativi: i rischi puri sono i rischi il cui impatto è negativo per l'organizzazione, comportando perdite in termini economici, finanziari o patrimoniali. I rischi speculativi, invece, sono quei rischi che ammettono spazi di perdita così come spazi di guadagno, e possono essere considerati come opportunità.
- Rischi *core* e rischi *no core*: i rischi *core* sono "connaturati al tipo di attività svolta dall'organizzazione", e dipendono dal mercato in cui si opera. I rischi *no core*, al contrario, "sono conseguenza dell'attività aziendale ma non sono riferiti in maniera diretta ai processi core dell'azienda".
- Rischi sistematici e rischi diversificabili: i rischi sistematici sono gli eventi correlati alle principali variabili macroeconomiche. I rischi diversificabili sono quelli che non

sono legati a fonti di rischio sistematiche e sono definiti diversificabili perché possono essere eliminati attraverso il processo di diversificazione.

- Rischi strategici e rischi operativi: i rischi strategici “sono relativi a fattori che possono minare la redditività e la sostenibilità dell’impresa nel tempo”. I rischi operativi, invece, “sono associati ai processi e ai sistemi aziendali nonché alla condotta degli individui all’interno dell’organizzazione”.

Da queste suddivisioni si può provare a creare una tassonomia dei rischi che un’organizzazione può riscontrare nell’esercizio delle proprie funzioni:

- Rischi di produzione: rischi legati alle attività poste in essere per la produzione del bene o del servizio offerto dall’organizzazione.
- Rischi di mercato: rischi correlati alle variazioni di variabili economiche come ad esempio il tasso di cambio o al tasso di interesse.
- Rischi di credito: hanno a che fare “con la possibilità che un debitore non rimborsi interamente quanto dovuto nei tempi previsti”.
- Rischi di liquidità: al contrario dei rischi di credito riguardano l’impossibilità di adempiere agli obblighi di pagamento dei debiti.
- Rischi legati all’economia globale: sono correlati al cambiamento di variabili macroeconomici a livello mondiale.
- Rischi naturali: relativi a possibili eventi naturali di natura catastrofica o a cambiamenti delle condizioni climatiche nel lungo periodo.
- Rischi umani: sono collegati alla persona. Secondo il modello di Rasmussen possono essere *Slips* (errori che si verificano a livello di abilità), *Lapses* (errori dovuti a difetti di memoria) e *Mistakes* (errori dovuti all’applicazione della regola sbagliata o alla mancanza di conoscenza).
- Rischi politici: collegati a cambiamenti nella situazione politica in cui opera l’organizzazione.
- Rischi di conformità: rischi legati al rispetto delle leggi e delle norme che regolano l’attività dell’organizzazione.
- Rischi sociali: legati alle condizioni sociali che riguardano la comunità con la quale l’organizzazione deve interfacciarsi.
- Rischi legati al terrorismo internazionale.
- Rischi tecnologici, infrastrutturali e tecnici: relativi alla qualità e all’usura di macchinari, o alla obsolescenza delle tecnologie utilizzate.

- Rischi informatici: legati alla sicurezza del sistema informatico utilizzato nell'organizzazione.
- Rischi di reporting: fanno riferimento ai rapporti, che aziende e amministrazioni pubbliche redigono per rendicontare le attività svolte.
- Rischi reputazionali che riguardano la reputazione dell'organizzazione da parte dell'opinione pubblica.

Il rischio è quindi connesso alle attività di qualsiasi impresa ma anche di qualsiasi amministrazione pubblica. Per questo motivo un sistema di Enterprise Risk Management è senza ombra di dubbio un modo efficace per rendere più efficiente il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Il sistema di gestione dei rischi è infatti uno strumento che deve coadiuvare il management nell'ottenimento dei risultati a medio-lungo termine. È solamente in funzione degli obiettivi che il Risk Management può risultare efficace. Questo accade perché, in base agli obiettivi da raggiungere, il management deve costruire il RAF, ovvero il *risk appetite framework*. Il RAF si può definire come "l'infrastruttura che disciplina quanto rischio è opportuno e/o possibile prendere rispetto agli obiettivi che ci si propone di raggiungere". In base al RAF il management deve quindi ragionare intorno al *risk appetite*, ovvero l'ammontare di rischio che un'organizzazione è disposta ad assumere per il raggiungimento dei propri obiettivi. Il *risk appetite* è funzione di tre altre grandezze:

- La *risk attitude*: riguarda l'atteggiamento del management nei confronti del rischio. Dipende essenzialmente da componenti psicologiche e dalle esperienze dei manager.
- La *risk maturity*: rappresenta "rappresenta la capacità dell'impresa di gestire il rischio all'interno dell'intervallo desiderato".
- La *risk capacity*: è "la quantità massima di rischio che un'impresa può assumere considerati alcuni dati oggettivi che la caratterizzano".

Queste tre grandezze concorrono a formare il *risk appetite* di qualsiasi organizzazione. Particolarmente importante è però la relazione tra *risk capacity* e *risk appetite*. si possono realizzare due situazioni differenti:

- 1) *Risk capacity* maggiore del *risk appetite*: l'organizzazione potrebbe finanziariamente, economicamente e logisticamente decidere di correre dei rischi, ma il management decide di limitare questa possibilità;

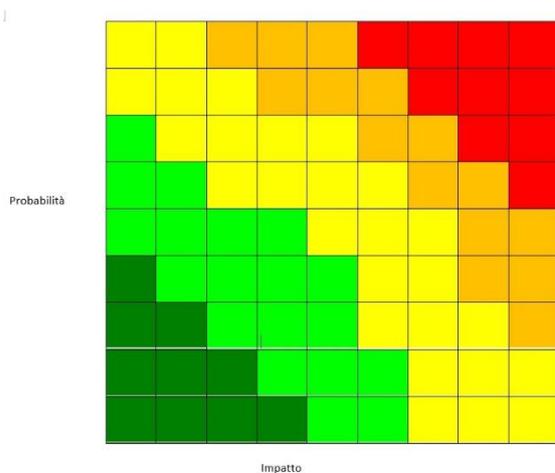
- 2) *Risk appetite* maggiore della *risk capacity*: l'organizzazione vorrebbe prendere dei rischi, ma le condizioni finanziarie, economiche e logistiche non permettono questa possibilità.

Infine è necessario considerare la *risk tolerance*, ovvero la devianza massima consentita dal *risk appetite*.

Dopo aver analizzato queste grandezze, il management può implementare un sistema di Enterprise Risk Management. Esistono diversi standard internazionali che possono essere utilizzati come *framework*, come ad esempio il COSO 2004 e la norma ISO 31000:2009. Nel nostro lavoro abbiamo analizzato otto fasi fondamentali che compongono il processo di gestione dei rischi:

- 1) Analisi e identificazione dei rischi: il primo procedimento da compiere è quello di tentare di identificare gli eventi rischiosi per un'organizzazione. Si tratta della base dell'architettura che compone il sistema di gestione dei rischi: gli eventi che non vengono identificati non potranno essere successivamente trattati e potenzialmente possono essere dannosi per il raggiungimento degli obiettivi. All'interno di questa fase si possono individuare due altri processi: l'analisi del contesto e l'analisi dei processi. L'analisi del contesto riguarda lo studio delle condizioni (economiche, finanziarie, sociali, politiche...) e delle circostanze in cui l'organizzazione opera. L'analisi dei processi è invece l'approfondimento di tutti i processi produttivi dell'organizzazione. Questi due procedimenti servono ad analizzare tutto ciò che riguarda l'organizzazione e ad identificare i possibili eventi rischiosi che si possono verificare. Per identificare i rischi esistono differenti tecniche, come ad esempio workshop, interviste e questionari interni sottoposti a tutte le unità produttive oppure il coinvolgimento di esperti esterni.
- 2) Descrizione dei rischi: gli eventi identificati durante la fase di analisi dei rischi vengono iscritti in un *risk register*, che viene costantemente aggiornato dall'ufficio responsabile dell'Enterprise Risk Management. Nel *risk register* gli eventi rischiosi vengono descritti minuziosamente: vengono infatti inserite informazioni come ad esempio il macro-processo o il sotto-processo in cui il rischio si può verificare, quale è il responsabile di quel processo, il fattore di rischio e possono essere anche identificate le possibili risposte al rischio.

- 3) Integrazione dei rischi: questa fase è necessaria per capire possibili relazioni e correlazioni tra gli eventi rischiosi. Serve per capire quali eventi devono essere considerati come un tutt'uno in particolare in fase di trattamento dei rischi, e soprattutto per capire, dopo il trattamento di un evento, quali potrebbero essere stati influenzati da questa azione.
- 4) Misurazione e valutazione dei rischi: si tratta della fase di *assessment* vera e propria. Se il rischio (R) è funzione della Probabilità e della Magnitudo (o impatto): $R=f(P,M)$,



allora queste due grandezze devono essere calcolate per capire quali sono le priorità sulle quali il management deve intervenire in funzione del raggiungimento degli obiettivi. La misurazione e la valutazione dei rischi si può effettuare attraverso un'analisi quantitativa (più efficiente ma più costosa), una semi-quantitativa o

qualitativa. Da questa analisi il management trae le informazioni necessarie per classificare gli eventi rischiosi individuati. I rischi possono essere trascurabili, oppure possono diventare la priorità in fase di trattamento dei rischi. Una metodologia utilizzata è quella della *Risk Map*: in un diagramma si inseriscono gli eventi rischiosi in base alla probabilità di accadimento e all'impatto. La zona verde rappresenta gli eventi con bassa probabilità di accadimento e basso impatto, e il management può anche trascurarli. La zona rossa invece rappresenta i rischi più probabili e anche con il più alto impatto, che potrebbero quindi compromettere il raggiungimento degli obiettivi, e saranno le aree prioritarie in fase di trattamento dei rischi.

- 5) Trattamento dei rischi: il trattamento dei rischi è la fase in cui vengono decise le azioni da intraprendere nei confronti degli eventi rischiosi individuati, analizzati, misurati e valutati. Sostanzialmente esistono quattro possibili modi per rispondere al rischio. Il primo è quello di evitare il rischio, ponendo fine al processo o all'azione che nasconde tale rischio. Il secondo riguarda la riduzione del rischio: il management cerca di diminuire la probabilità di accadimento degli eventi rischiosi e/o l'impatto sull'organizzazione. Il terzo è la condivisione del rischio, che si attua trasferendo

all'esterno l'evento rischioso, ad esempio ricorrendo ad una polizza assicurativa o esternalizzando una funzione organizzativa o un processo. Il quarto riguarda l'opzione zero, ovvero l'accettazione del rischio: il management può anche decidere di non fare nulla, in particolare se l'evento rientra nella *risk capacity* dell'organizzazione.

- 6) **Trattamento dei rischi residui:** una volta che un evento è stato trattato, può capitare che la probabilità di accadimento o l'impatto del rischio possa persistere, anche se in maniera minore. Allo stesso modo, l'eliminazione di un rischio può comportare la nascita di nuovi possibili eventi che possono minacciare il raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo la sesta fase riguarda il trattamento dei rischi residui, ovvero il trattamento della quantità di rischio rimanente dopo il primo trattamento. Le modalità di gestione sono le stesse che abbiamo descritto precedentemente.
- 7) **Monitoraggio dei rischi:** dopo il trattamento gli eventi rischiosi devono essere monitorati per capire se le azioni intraprese per contrastarli sono state efficaci. Vengono costruiti dei parametri, chiamati KRI (*key risk indicators*) che vengono costantemente monitorati nel medio e nel lungo periodo.
- 8) **Comunicazione e reporting dei rischi:** la fase finale è in realtà un processo che accompagna tutte le altre fasi. La comunicazione è alla base del processo di gestione dei rischi: si pensi alle connessioni che devono esserci tra il *risk manager* e il top management, oppure ai questionari o alle tavole rotonde organizzate in fase di individuazione dei rischi. Fondamentale è anche lo strumento del reporting, che deve essere utilizzato sia da un punto di vista interno (relazioni sulle attività intraprese dovrebbero essere presentate periodicamente al top management) sia da un punto di vista esterno, ovvero coinvolgendo gli stakeholders dell'organizzazione.

Analizzando le differenti fasi di cui è composto il sistema di gestione dei rischi è pacifico affermare che l'Enterprise Risk Management, per poter funzionare in maniera efficace, ha bisogno di un sistema di *governance* efficiente, che possa permettere una integrazione tra i diversi livelli organizzativi ma che possa anche essere preciso nell'individuazione delle competenze e delle responsabilità. Riferendosi al processo di gestione dei rischi alcuni autori parlano di *risk governance*, in quanto nelle varie fasi della gestione dei rischi intervengono numerosi attori, ognuno con il proprio ruolo e le proprie responsabilità.

Un approfondimento interessante è quello che riguarda i rischi reputazionali, legati alla percezione dell'attività dell'organizzazione da parte dell'opinione pubblica. Un modo per prevenire tali rischi è adottare politiche organizzative conformi ai principi della CSR, la *corporate social responsibility*. A questo tema è dedicato il secondo capitolo dell'elaborato. Tale approccio sancisce che le organizzazioni hanno una sorta di mandato sociale nei confronti della comunità in cui operano, e per questo devono realizzare delle attività in favore della cittadinanza. La responsabilità sociale d'impresa (RSI), oltre ad essere un modo per creare valore, in questa sede viene considerata come un modo per salvaguardare l'organizzazione da crisi reputazionali.

L'analisi si concentra sulla differenza di accezione che il termine può avere a seconda della sua applicazione nei confronti di un'impresa privata o di un'amministrazione pubblica. Per quanto riguarda la prima categoria di organizzazioni, se si considera pacifico affermare che la principale preoccupazione per un'azienda privata è quella di creare valore, allora si dimostra che compiere azioni coerenti con la CSR possa aiutare l'organizzazione a raggiungere tale obiettivo. Il concetto di RSI applicato alle amministrazioni pubbliche ha invece contorni più sfocati: le AP, in particolare quelle territoriali, sono responsabili nei confronti della comunità di riferimento per definizione. È quindi giusto capire quali siano le organizzazioni considerabili come amministrazioni pubbliche e quali invece non lo sono.

Il terzo e il quarto capitolo dell'elaborato sono invece dedicati agli studi di caso. Per dimostrare che il Risk Management è un processo che dovrebbe essere implementato in qualsiasi organizzazione, è parso interessante confrontare la sua applicazione all'interno di un'amministrazione pubblica e di un'amministrazione privata. Per la prima categoria la scelta è ricaduta su Istat, l'Istituto nazionale di ricerca, che ha realizzato un sistema di gestione dei rischi tra i più efficienti nel nostro Paese. Per quanto riguarda le aziende private il caso riguarda Eni, la supermajor italiana del settore Oil&Gas che opera in più di 70 Paesi nel mondo.

Istat ha iniziato ad implementare un sistema di Enterprise Risk Management nel 2009, quando i principi della gestione dei rischi vennero identificati i responsabili del progetto e furono gettate le basi per la graduale applicazione del sistema negli anni successivi. In pochi anni il Risk Management in Istat ha raggiunto un tale grado di maturità che ha convinto il Gruppo per la Modernizzazione della Statistica Ufficiale dell'UNECE a preparare in collaborazione con Istat e l'Università di Roma Tor

Vergata delle linee guida per l'introduzione del Risk Management nelle organizzazioni statistiche. Analizzando il sistema implementato in Istat risulta essere molto importante il sistema di governance e di integrazione tra i diversi organi e uffici che entrano in gioco nel processo.

Anche in Eni il processo di Risk Management coinvolge molti organi e uffici interni. Nel processo di gestione dei rischi hanno un ruolo tutti gli organi dirigenziali, dal Cda all'Amministratore Delegato, ma anche gli uffici preposti ai controlli interni e al processo di gestione dei rischi. In Eni l'Enterprise Risk Management prende la denominazione di Risk Management Integrato, in quanto la gestione degli eventi rischiosi è stata, appunto, integrata con tutti gli altri sistemi di controlli, come ad esempio quelli Anti-corrruzione e di Compliance. Il sistema RMI è stato implementato in conformità con il Sistema Normativo di Eni, il quale comprende normative esterne (come ad esempio il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e il Decreto Legislativo 231/2001) ma anche normative interne, come il Codice Etico e lo Statuto della società. Il processo di gestione dei rischi è stato implementato seguendo le linee guida dello standard internazionale COSO 2013.

Istat e Eni hanno implementato due sistemi di Risk Management che presentano delle differenze. Primo, lo standard internazionale di riferimento è differente. Secondo, si può notare la differente attenzione posta dalle due organizzazioni rispetto alla comunicazione esterna: in Istat non è molto sviluppata, mentre in Eni la comunicazione riguardante la gestione dei rischi è iscritta non solo nella Relazione Finanziaria che ogni anno ha l'obbligo di pubblicare, ma anche sul proprio sito internet, dove è descritto sia il processo di gestione dei rischi sia i principali eventi rischiosi che Eni può incontrare nell'esercizio delle proprie funzioni aziendali. Allo stesso modo bisogna considerare che due organizzazioni così differenti, che operano in mercati molto diversi e hanno funzioni totalmente differenti, hanno implementato un sistema di Enterprise Risk Management. Questo perché l'ERM è un sistema flessibile, che si può adattare a tutte le realtà organizzative, e risulta essere un processo fondamentale per tutte le organizzazioni che si pongono degli obiettivi e che vogliono raggiungerli.