



a cura di / **Emma Marcandalli**  
Managing Director

## **ERM, PERCHÉ MISURARSI È GIUSTO. E ACCRESCE IL RUOLO E IL VALORE DEL RISK MANAGEMENT**

**Per far emergere tutto il valore raggiunto e raggiungibile,  
per definire un benchmark, per valutare la robustezza  
del modello adottato.**

**L'esperienza che guida la metodologia "ERM Readiness  
Assessment" di Protiviti.**

**E la Survey, i cui risultati saranno disponibili in autunno,  
permetterà di confrontare le prassi ERM e il loro livello  
di integrazione con i processi decisionali.**

Nonostante gli obiettivi ERM perseguiti da ogni organizzazione siano unici, ci sono principi e fattori critici di successo che accelerano il cammino verso un processo decisionale sempre più "risk-informed". Le aziende che guardano al futuro integrano, infatti, l'ERM nella pianificazione strategica e nella gestione delle performance per favorire la creazione di valore. È, quindi, decisivo poter misurare e valutare l'integrazione con lo Strategy setting e il Performance Management.

---

## Alcuni benefici per le aziende che vogliono “misurarsi” utilizzando la metodologia di “ERM Readiness Assessment” sviluppata da Protiviti

### I risultati dell’assessment consentiranno loro di:

1. disporre di una valutazione del livello di maturità e robustezza del modello ERM implementato e identificare eventuali *gap* esistenti tra il sistema adottato e le *leading practice* di settore;
2. definire, partendo dai risultati emersi dalla *gap analysis*, un percorso personalizzato di evoluzione del modello ERM in essere, coerente con le esigenze e le aspettative manifestate dall’organizzazione;
3. disporre di un benchmark che consenta di confrontare le prassi ERM adottate con quelle di altre aziende “comparables” a livello globale.

Le aziende che guardano al futuro integrano l’ERM nella pianificazione strategica e nei processi decisionali chiave per favorire la creazione di valore. Nonostante gli obiettivi ERM perseguiti da ogni organizzazione siano unici, ci sono principi e fattori critici di successo che accelerano il cammino verso un processo decisionale sempre più *risk-informed*. Decisivo è poter misurare e valutare l’integrazione con lo *Strategy setting* e il Performance Management. Nei prossimi mesi, saremo lieti di condividere i risultati di questa Survey, che comprende diverse organizzazioni operanti in diversi settori industriali.

---

## La mission dell’ERM nel nuovo contesto competitivo

L’adozione di modelli ERM da parte delle aziende sta assumendo, per gli *stakeholder*, un sempre maggior rilievo. Nel contesto di business ormai dominato dalla trasformazione digitale, diversi sono i fattori che contribuiscono a questa tendenza, tra cui:

- l’estrema velocità dei cambiamenti di scenario,
- la rivisitazione dei modelli di business tradizionali,
- la proliferazione di dati e informazioni,
- la contestuale necessità di preservare la reputazione aziendale,
- la richiesta di maggior trasparenza verso il mercato,
- le maggiori aspettative da parte degli organi di governo e controllo.

Diviene, quindi, fondamentale per le organizzazioni dotarsi di modelli ERM orientati ad anticipare e rispondere ai cambiamenti in atto, concentrando le scelte e le risorse aziendali sui rischi e le opportunità che possono concretamente influenzare le performance.

Le aziende che guardano al futuro integrano l'ERM nella pianificazione strategica e nei processi decisionali chiave per favorire la creazione di valore. Nonostante gli obiettivi ERM perseguiti da ogni organizzazione siano unici, ci sono principi e fattori critici di successo che accelerano il cammino verso un processo decisionale sempre più *risk-informed*.



Nel settembre 2017, il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO) ha pubblicato il nuovo Framework in ambito Enterprise Risk Management, in sostituzione del precedente ERM - Integrated Framework del 2004. Il nuovo documento, intitolato *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, mette in luce l'evoluzione che l'ERM ha avuto negli anni e suggerisce alle aziende di evolvere il proprio approccio alla gestione dei rischi nell'attuale contesto di business, evidenziando l'importanza di considerare il rischio sia nel processo di definizione delle strategie aziendali, sia nella gestione delle performance nel *day-by-day*.

Tra le novità del CoSO ERM Framework spicca l'attenzione **per l'integrazione che i modelli ERM dovrebbero avere rispetto ai processi decisionali aziendali.**

Analizzare i rischi connessi all'esecuzione delle strategie e alla gestione ricorrente del business non è più sufficiente: obiettivo ultimo di un sistema di Enterprise Risk Management è fornire al Management informazioni rilevanti sui fattori di rischio e opportunità che possano supportare la presa di decisioni consapevoli in sede sia di definizione di obiettivi e strategie, oltre che di gestione e monitoraggio delle performance aziendali.

Sulla base della pluriennale esperienza maturata in progetti di disegno e implementazione di modelli di Enterprise Risk Management, nonché in linea con le raccomandazioni del nuovo CoSO ERM Framework, Protiviti ha sviluppato l'ERM Readiness Assessment Tool, per aiutare le aziende a misurare e monitorare nel tempo il livello di maturità del modello ERM adottato rispetto alle *leading practices* (CoSO incluso).

## Il Protiviti ERM Readiness Assessment Tool

«Prescription without diagnosis is malpractice, whether it be in medicine or management»

– Karl Albrecht

L'ERM Readiness Assessment Tool di Protiviti è strutturato in sei sezioni, ognuna delle quali richiama un componente della metodologia ERM Protiviti di Figura 1. Tale metodologia rappresenta in maniera sintetica gli elementi caratterizzanti un modello ERM, secondo il punto di vista di Protiviti, frutto di un centinaio di progetti svolti negli ultimi 10 anni presso clienti operanti in svariati settori di business, e rappresenta la nostra interpretazione dei principi e componenti del CoSO Framework.

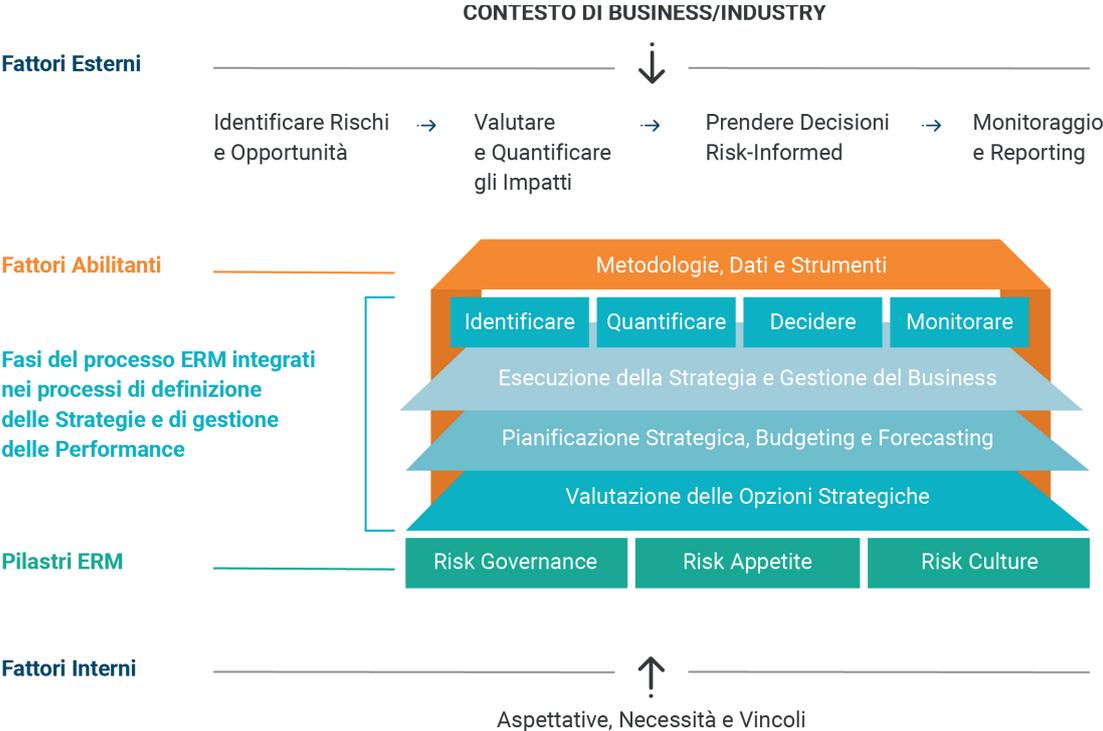


Figura 1 - Framework ERM Protiviti

Risk Culture, Risk Appetite e Risk Governance rappresentano i pilastri di un modello ERM, in quanto definiscono i confini e le regole entro cui l'azienda intende muoversi nel proprio percorso di *risk management*. Essi sono, pertanto, le prime tre componenti inserite nel Readiness Assessment Tool, con l'intento di rispondere alle seguenti domande:

<b>Risk governance</b>	→	Has the overall risk governance framework been defined and spread out across the organization? Are ERM roles and responsibilities clear enough and known by the organization?
<b>Risk appetite</b>	→	Has a Risk Appetite Framework been defined and approved to address and support decision-making processes? Have clear escalation rules been defined in case of risk appetite overriding?
<b>Risk culture</b>	→	Are processes, methodologies and tools in place to understand, address and monitor the organization's risk culture (both current and desired)?

Figura 2 - Obiettivi dell'ERM Readiness Assessment relativi ai pilastri del modello ERM

La rimanente parte del Tool entra nel merito delle attività di *Risk Assessment* e *Risk Management* svolte all'interno dell'azienda, ma non lo fa seguendo le tradizionali fasi del processo (identificazione, valutazione, mitigazione, monitoraggio), bensì ponendosi l'obiettivo di rilevare se tali fasi sono davvero integrate nei processi di definizione delle strategie e di gestione delle performance. Le restanti tre

### Valutazione delle Opzioni Strategiche

L'identificazione e l'analisi di rischi e opportunità supporta il Management nell'analisi e selezione delle iniziative strategiche, siano esse investimenti, lanci di nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati, nuove *partnership*, ecc. Ciò consente di selezionare le iniziative che, sulla base del profilo di rischio-rendimento atteso, sono più coerenti con il *Risk Appetite* aziendale.

### Pianificazione Strategica, Budgeting e Forecasting

Integrare l'ERM nella pianificazione strategica e operativa consente di conoscere il livello di volatilità dei risultati attesi, di condividere l'affidabilità dei piani e di valutare il grado di compatibilità del profilo di rischio con gli obiettivi strategici definiti.

### Strategy e Business Execution

Allineare la gestione dei rischi all'esecuzione delle strategie e alla gestione del business su base ricorrente consente alle imprese di focalizzare gli sforzi e le risorse sui rischi che davvero contano per il raggiungimento degli obiettivi e la sostenibilità delle *performance*. L'ERM diventa più efficace quando integra la misurazione e il monitoraggio dei rischi nelle attività operative.

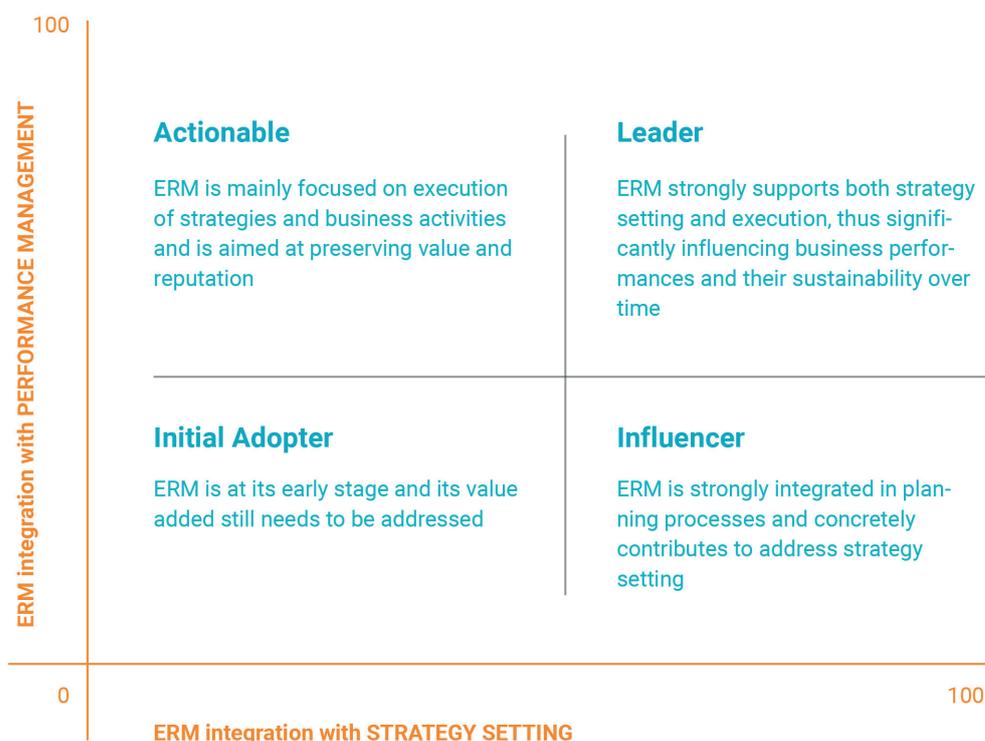
Con riferimento a tali componenti, il Tool indaga la presenza di processi, strumenti e metodologie in grado di fornire al Management e al Board le informazioni necessarie in merito a rischi e opportunità:

<b>Opzioni Strategiche</b>	·→	Are processes, methodologies and tools in place to evaluate and select strategic options on a "risk-return" basis?
<b>Pianificazione</b>	·→	Are processes, methodologies and tools in place to identify and assess the risk profile related to the company's business plans?
<b>Gestione Operativa</b>	·→	Are processes, methodologies and tools in place to evaluate, mitigate, monitor and report main risk that can affect the capability of the organization to achieve its business goals?

**Figura 3** - Obiettivi dell'ERM Readiness Assessment relativi ai processi decisionali chiave

Per ognuna delle componenti precedentemente illustrate, il Tool prevede un questionario le cui domande indagano il livello di aderenza del sistema ERM in essere rispetto alle *best practice*, sviluppate sia sulla base delle indicazioni del CoSO ERM Framework, sia delle *leading practice* osservate sul mercato.

Le risposte consentono di posizionare l'azienda sull'ERM Quadrant riportato in Figura 4, le cui due dimensioni rappresentano il livello di integrazione del modello ERM in essere nei processi di definizione delle strategie (in ascissa) e nei processi di gestione delle performance (in ordinata).



**Figura 4** - ERM Quadrant

Oltre al naturale percorso da *“Initial Adopter”* verso un posizionamento *“Leader”*, l’azienda può risultare *“Actionable”*, vale a dire ovvero prevalentemente focalizzata sull’esecuzione del business e sulla conservazione del valore, oppure *“Influencer”*, vale a dire con un’impostazione ERM volta a definire e/o rivedere le proprie strategie in funzione del relativo profilo di rischio.

Un’azienda risultante *“Actionable”* non avrà un sistema ERM meno maturo di una *“Influencer”*, o viceversa. Avranno, invece, un approccio differente alla gestione del rischio ed entrambe potranno valutare di incrementare il proprio livello di integrazione del modello ERM nella dimensione in cui sono risultate più carenti.

## CONTATTI

- **Emma Marcandalli** / Managing Director / [emma.marcandalli@protiviti.it](mailto:emma.marcandalli@protiviti.it)
- **Pasquale Vico** / Associate Director / [pasquale.vico@protiviti.it](mailto:pasquale.vico@protiviti.it)
- **Noemi Chiappin** / Manager / [noemi.chiappin@protiviti.it](mailto:noemi.chiappin@protiviti.it)

© 2019 Protiviti Srl | Copying or reproducing this material without our written permission is strictly prohibited.