



**Scuola di Economia e Studi Aziendali**  
**Dipartimento di Economia Aziendale**

Corso di Laurea Magistrale in Economia Aziendale  
*Audit e valutazioni aziendali*

TESI DI LAUREA IN REVISIONE AZIENDALE INTERNA

**LA GESTIONE DEL RISCHIO E SISTEMI DI CONTROLLO  
IN EPOCA COVID-19**

**RELATORE:**

Prof. Carlo Regoliosi

**CANDIDATO:**

Francesco Zanfini

Matr. n. 539755

**CORRELATORI:**

Prof. Valerio Pieri

Dott. Francesco Domenico Attisano

**ANNO ACCADEMICO 2019/2020**

## *Ringraziamenti*

*Desidero porgere un ringraziamento particolare a tutti  
coloro che hanno contribuito al raggiungimento di  
questo mio grande traguardo.*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	7
<b>CAPITOLO 1: Sistemi di controllo interno e caratteri distintivi</b> .....	10
1.1. Premessa.....	10
1.2. Definizione ed evoluzione del Sistema di Controllo Interno.....	11
1.3. Governance.....	14
1.4. Obiettivi e componenti del SCI.....	21
1.5. Evoluzione del “Three Lines of Defense” al “Three Lines Model”...24	
1.5.1. Principi chiave del Three Lines Model.....	29
1.6. Evoluzione dell’Internal auditing nella Corporate Governance.....	32
1.7. Com’è cambiato il ruolo dell’IA a causa del COVID-19.....	37
<b>CAPITOLO 2: Il Risk Management e l’evoluzione dell’ERM nella gestione dei rischi</b> .....	40
2.1. Premessa.....	40
2.2. Definizione e classificazione del rischio.....	41
2.3. La gestione del rischio.....	45
2.3.1. La risk culture e la risk accountability.....	50
2.4. Evoluzione e principali novità della norma ISO 31000.....	52
2.5. Il modello ERM.....	56
2.5.1. Definizione degli obiettivi ed evoluzione del framework.....	58
2.5.2. Componenti e principi generali sul nuovo framework.....	62
2.5.3. Il processo di risk management.....	66
2.5.4. Risk Governance e responsabilità del risk manager.....	70
2.5.5. I rischi emergenti nell’evoluzione del risk manager.....	72

<b>CAPITOLO 3: L’impatto del COVID-19 sulla gestione dei rischi: il caso Eni S.p.A.....</b>	<b>77</b>
3.1. Premessa.....	77
3.2. La società e l’evoluzione del contesto di riferimento.....	78
3.3. Il Sistema di Controllo Interno e il Risk Management in Eni S.p.A...88	
3.3.1. La <i>risk culture</i> e la <i>risk accountability</i> nella creazione di valore..94	
3.3.2. L’importanza della <i>resilienza</i> in Eni S.p.A.....	97
3.4. La gestione dei rischi ESG e il ruolo delle funzioni di controllo.....	100
3.4.1. L’impatto dei rischi ESG sulle performance sostenibili.....	102
3.5. Il modello di sviluppo sostenibile ispirato all’Agenda 2030.....	105
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>109</b>

## **BIBLIOGRAFIA**

## **SITOGRAFIA**



## INTRODUZIONE

La gestione del rischio costituisce una delle attività necessarie della Corporate Governance per l'adozione di un Sistema di Controllo Interno adeguato. Per molti anni prima delle diverse crisi finanziarie e del COVID-19 la gestione del rischio si è limitata a individuare e mitigare gli eventi dannosi per l'organizzazione. L'evoluzione del contesto di riferimento ha condotto, però, le aziende a percepire il rischio in modo diverso, ovvero in maniera positiva, integrando fattori di incertezza nei propri modelli gestionali con lo scopo di conseguire performance eco-sostenibili ottimali.

La nuova accezione del rischio, pertanto, ha condotto le aziende a includere maggiormente il processo di risk management già dalla pianificazione strategica.

In tal senso, il Sistema di Controllo Interno ha assunto un ruolo chiave sia per allineare procedure strategiche e di controllo sia per garantire la *business continuity* in contesti fortemente caratterizzati da aleatorietà e mutevolezza.

In questa prospettiva, l'elaborato di tesi si pone l'obiettivo di analizzare l'impatto del COVID-19 sulla gestione dei rischi di un'organizzazione tenendo conto del cambiamento dello scenario di riferimento. Il COVID-19, difatti, ha accelerato una trasformazione già avviata da tempo nella cultura gestionale e strategica del rischio delle aziende. Nel condurre l'analisi un ruolo di rilievo ha rappresentato l'evoluzione della governance e in particolare delle funzioni di Risk Management e di Internal Audit. Le nuove modalità operative e le recenti *best practices* hanno indotto, infatti, le organizzazioni ad adottare degli approcci al rischio maggiormente proattivi e interconnessi, basti pensare al passaggio dal “*Three Lines of Defense*” al “*Three Lines Model*”. L'analisi empirica è stata redatta partendo da una analisi dei framework di riferimento e dall'esame dei fattori *ESG* inseriti nei processi di gestione dei rischi e di pianificazione strategica.

L'evoluzione dei framework di riferimento, *ISO 31000* e *ERM*, dimostrano come le organizzazioni dovrebbero implementare la gestione del rischio e pianificare strategie di lungo termine focalizzate sulla sostenibilità.

Nello specifico, il Capitolo 1 delinea con una breve descrizione della definizione del Sistema di Controllo Interno e della sua importanza all'interno della Corporate Governance, con riferimento ai principi e all'evoluzione del “*Three Lines Model*”, e agli obiettivi e le componenti che lo correlano con il processo di pianificazione strategica, giungendo, in seguito ad individuare i principi del nuovo framework sopracitato e l'evoluzione della figura di Internal Audit nell'organizzazione a causa del COVID-19.

Successivamente, dopo aver delineato i concetti principali della struttura di Corporate Governance, nel Capitolo 2 si fornisce una panoramica evolutiva del concetto di rischio e dei relativi framework di riferimento *ERM* e *ISO 31000*. Sostanzialmente, partendo dalla definizione di rischio e dalla sua classificazione, il secondo capitolo si concentra su come le organizzazioni si sono adeguate nella gestione dei rischi in epoca COVID-19, ovvero l'evoluzione e le principali novità dei framework di riferimento che hanno influenzato la *risk culture* delle aziende. In particolare si analizza il percorso evolutivo dell'*ERM* e di come le nuove componenti e gli ultimi principi impattano sul processo di Risk Management. La parte conclusiva del capitolo mette in evidenza l'evoluzione della figura del risk manager in conseguenza dei nuovi rischi emergenti, come lo scenario di riferimento e il COVID-19 inducono le organizzazioni a sensibilizzare maggiormente sui fattori *ESG* per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Dopodiché, nel terzo capitolo si analizza l'evoluzione della società e l'impatto del COVID-19 in tutto il settore *Energy & Utilities*. Il caso di studio oggetto di approfondimento riguarda la società Eni S.p.A e la capacità di fronteggiare l'attuale crisi pandemica. Dopo aver descritto dettagliatamente le variabili adottate nel modello e le tecniche utilizzate per la costruzione di un adeguato Sistema di Controllo Interno, si esamina la capacità e la modalità con la quale Eni affronta questo periodo, ovvero gli strumenti adottati per la gestione del rischio e le strategie implementate per la creazione di valore e di performance eco-sostenibili. L'evoluzione dello scenario di riferimento sposta l'attenzione sui fattori *ESG* e l'impatto generato dal COVID-19 sui risultati finanziari e non finanziari perseguiti dalla società.



Infine viene studiato il business model di Eni ispirato all'Agenda 2030, dove viene rappresentata l'importanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile, quest'ultimi previsti nel documento redatto dall'Onu per l'intero panorama internazionale e le attività poste in essere per rispondere alla crisi pandemica del COVID-19.

Quello che tale elaborato analizza è come in un fenomeno tuttora in corso, che probabilmente può essere considerato il black swan degli ultimi due secoli, le aziende stiano pianificando e definendo piani adeguati per garantire la necessaria business continuity e l'opportuna resilienza.

# CAPITOLO 1

## Sistemi di controllo interno e caratteri distintivi

1.1 Premessa - 1.2 Definizione ed evoluzione del Sistema di Controllo Interno - 1.3 Governance - 1.4 Obiettivi e componenti del SCI - 1.5 Evoluzione del “Three Lines of Defense” al “Three Lines Model” - 1.5.1 Principi chiave del Three Lines Model - 1.6 Evoluzione dell’Internal Auditing nella Corporate Governance - 1.7 Com’è cambiato il ruolo dell’IA a causa del COVID-19

### 1.1. Premessa

Il presente capitolo analizza l'evoluzione del Sistema di Controllo Interno (SCI) nella Corporate Governance. Il continuo cambiamento del contesto di riferimento aziendale è causato soprattutto da eventi che ne incrementano complessità e volatilità, a tal punto da indurre le imprese a sviluppare e consolidare una cultura risk-based.

In passato il controllo era contemplato puramente come strumento preventivo, tuttavia, l’evoluzione interpretativa del rischio, non più considerato esclusivamente nella sua accezione negativa, ha condotto gli organi di governo a integrare il *SCI* anche nel processo di pianificazione strategica.

Anche l’Internal auditor che ha il compito di sovrintendere il Sistema di Controllo Interno è stato oggetto di revisione. Le nuove esigenze degli stakeholder e la crisi pandemica attuale, stanno trascinando questa funzione a rielaborare le proprie tecniche lavorative per diventare un business partner dell’azienda.

Il Codice di Corporate Governance e il CoSO Report forniscono delle disposizioni nella costruzione del *SCI*, tuttavia, i principi generali per realizzare tale processo non sono applicati in modo uniforme dai vari organi di governo.

Nonostante queste peculiarità, le organizzazioni adottano come quadro di riferimento per governare il proprio *SCI* il “*Modello delle Tre linee di Difesa*”, attualmente sostituito dal “*Three Lines Model*”.

La natura aleatoria delle organizzazioni e degli ambienti in cui operano, inducono il management aziendale alla ricerca di un modello strutturale flessibile che permetta il raggiungimento dei propri obiettivi in modo efficace ed efficiente. Tutte le

organizzazioni a causa del COVID-19, stanno effettuando delle modifiche interne per adeguarsi alla crisi generale provocata da tale pandemia.

## **1.2. Definizione ed evoluzione del sistema di controllo interno**

Il sistema di controllo interno è ritenuto un fattore chiave per la governance aziendale sia in ambito pubblico che privato. Nella dottrina economico-aziendale italiana la funzione di controllo era considerata come un'azione volta a individuare e contenere comportamenti illeciti che potevano causare danni economici all'impresa. In seguito alle diverse crisi aziendali, che si sono susseguite nel tempo, è stata dimostrata l'esistenza di una forte correlazione tra corporate governance, risk management e controllo interno.

In buona sostanza, l'evoluzione normativa internazionale ritiene che per adottare un governo d'impresa efficiente, efficace, trasparente e affidabile sia necessario un adeguato coordinamento tra i vari organi/attori della corporate governance<sup>1</sup>. L'accezione moderna considera il SCI uno strumento di governo e di supporto per il management e non unicamente un mezzo ispettivo ovvero di mero controllo.

Difatti, il sistema di controllo interno per recepire e gestire in modo efficiente l'innovazione socio-economica, considera il cambiamento come uno strumento di gestione del rischio associato al processo di risk management.

In pratica, il *Sistema di Controllo Interno (SCI)* è un elemento fondamentale per garantire la continuità aziendale, poiché assicura che l'attività sia in linea con le strategie e gli obiettivi, coerente con le politiche aziendali, conforme ai requisiti di legge e improntata a principi di sana e prudente gestione. La diffusione nei vari livelli organizzativi non deve essere considerato un adempimento da soddisfare in quanto richiesto dalla normativa<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ZATTONI A. (2015) *Corporate Governance*, Egea.

<sup>2</sup> CAPPARELLI O., LANZINO L. (2016) *Modelli di gestione del rischio e compliance ex D. Lgs. 231/2001*, Wolters Kluwer.

Nonostante il (SCI) sia privo di una chiara e unitaria definizione legislativa, è regolato da una disciplina di carattere generale, utilizzata dal legislatore sia nel Codice Civile che nel TUF<sup>3</sup>.

In particolare, il Sistema di Controllo Interno è definito come “*l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell’impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati*”<sup>4</sup>.

Il Codice di Corporate Governance definisce come viene esaminato e valutato il sistema di controllo interno, in base alla sua capacità di rispondere alle specifiche esigenze dell’azienda e del sistema economico che la circonda. Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per il Controllo Interno, definisce le linee di indirizzo del SCI, attribuisce a un amministratore esecutivo (di norma uno degli amministratori delegati) il compito di curarne la funzionalità, l’efficacia e l’effettivo funzionamento. I cambiamenti che si susseguono ad un ritmo sempre più veloce, inducono l’amministratore esecutivo a sovrintendere il SCI da lui progettato e realizzato, con una maggiore flessibilità nell’analizzare i fattori positivi e negativi che incidono sulle performance.

L’evoluzione del contesto di riferimento non ha permesso di promuovere un concetto comune di controllo interno e di sottolineare la responsabilità delle società e del management nella creazione di un sistema di controllo<sup>5</sup>. Il *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*<sup>6</sup>(CoSO), attraverso diverse pubblicazioni ha tentato di sviluppare framework di riferimento per le organizzazioni, con lo scopo di sviluppare e integrare i sistemi di controllo interno con i processi, le politiche e le

---

<sup>3</sup> TUF(*Testo Unico della finanza*) D.Lgs. n.58 del 24 Febbraio 1998,Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria.

<sup>4</sup> BORSA ITALIANA (2020) *Comitato per la Corporate Governance,Codice di Corporate Governance*.

<sup>5</sup> DITTMER C. (2011) *Internal Auditing,chiave per la Corporate Governance*,Egea.

<sup>6</sup> CoSO,organizzazione di risk management finalizzata a migliorare la qualità della comunicazione finanziaria attraverso etica di business,sistemi di controllo interno efficaci e corporate governance.

normative dei vari Paesi. La descrizione di tali framework hanno lo scopo di offrire un modello univoco, a cui fare riferimento e di considerarlo una *best practice*.

In specie, la prima pubblicazione del CoSO è del 1992, con il report “*Internal Control-Integrated Framework*” successivamente aggiornato nel 2009 e nel 2013.

Nel 2004 è stato pubblicato il framework CoSO (ERM) *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*<sup>7</sup>, che amplia la visione in termini di risk management. La maggiore importanza del risk management in relazione alla performance aziendale, ha condotto il Comitato a revisionare il framework nel 2013 e nel 2017<sup>8</sup>.

Tra i vari framework pubblicati dal CoSO con lo scopo di facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, è possibile citare i seguenti:

- *CoSO III*, una guida per consentire al management delle piccole-medie imprese, con costi contenuti, di adottare un sistema di controllo focalizzato sull’attendibilità del financial reporting;
- *CoCo*, framework pubblicato dall’associazione dei revisori contabili canadesi (*CICA*), rispetto al CoSO Report gli elementi che consentono il raggiungimento degli obiettivi presuppongono una logica maggiormente dinamica;
- *COBIT*, modello finalizzato al controllo dell’*Information Technology (IT)*, risulta particolarmente efficace nella valutazione dei controlli interni in ambienti altamente informatizzati.

---

<sup>7</sup> Il report *Internal Control-Integrated Framework*, non è sostituito dall’ERM, ma il nuovo framework rappresenta un’evoluzione con lo scopo di facilitare, l’identificazione, la valutazione e la gestione del rischio.

<sup>8</sup> L’ultimo framework pubblicato nel 2017 si intitola *ERM-Enterprise Risk Management-Integrated with Strategy and Performance*.

### 1.3 Governance

Il compito dei vertici aziendali e degli attori di controllo è di individuare le aree di contatto tra i vari sistemi, per impostare un sistema di controllo interno integrato capace di generare sinergie tra le diverse componenti. Gli amministratori ed i management sono responsabili nella definizione degli obiettivi dell'organizzazione, stabilendo le procedure e le politiche più ragionevoli per raggiungerli<sup>9</sup>.

La natura “*complessa*” aziendale, implica che è responsabilità del management identificare e trasmettere i valori etici adeguati a tutta la struttura organizzativa.

Il disegno di corporate governance delinea un insieme di regole, politiche e procedure, nonché di strutture organizzative, mediante le quali le imprese sono governate, gestite e dirette<sup>10</sup>. Tuttavia in dottrina sono state formulate diverse definizioni sulla corporate governance:

- la corporate governance è il sistema attraverso il quale le società sono controllate (*OECD- Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico*);
- la corporate governance è, in senso stretto, la relazione tra un'azienda e i suoi azionisti o, in senso più ampio, la collettività (*Financial Times*);
- la corporate governance consiste nel promuovere l'attendibilità, la trasparenza e la responsabilità dell'azienda (*World Bank*).

La responsabilità del *Sistema di Controllo Interno* risiede negli organi di indirizzo amministrativo (Consiglio di Amministrazione e Alta Direzione); mentre l'accertamento tra i controlli effettuati e previsti (*Revisione di conformità*) e la valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità del suddetto sistema (*Revisione di adeguatezza*) sono garantiti dall'Internal auditing<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> ONORI A. (2016) *Gli organi di controllo aziendale. I rapporti di collaborazione del Sistema di controllo interno*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

<sup>10</sup> MCKINSEY WORKING PAPERS ON RISK (2012) *Compliance and Control 2.0. Unlocking potential through compliance and quality-control activities*, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

<sup>11</sup> DITTMEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

I principali soggetti interni ovvero strutture (senza pretesa di esaustività) che costituiscono il sistema di controllo interno sono il:

1. *Consiglio di Amministrazione;*
2. *Collegio sindacale;*
3. *Comitato per il controllo e rischi;*
4. *Responsabile dell'Internal Audit;*
5. *Organismo di Vigilanza (ex D.Lgs. n. 231/01)<sup>12</sup>;*
6. *Dirigente preposto (ex L.262/05);*
7. *Funzione compliance;*
8. *Risk Management.*

#### *1. Consiglio di amministrazione*

Il ruolo e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione nell'attività di gestione di una società costituiscono le basi della corporate governance. Il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità del sistema di controllo interno, del quale fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento, assicurandosi che i principali rischi siano identificati e gestiti in modo adeguato<sup>13</sup>.

Come disciplinato dal Codice Civile e dal Codice di Corporate Governance, per realizzare compiutamente il proprio dovere e per non incorrere nella sfiducia degli azionisti, il CdA deve occuparsi di un ampio insieme di attività riconducibili ai seguenti ruoli<sup>14</sup>:

1. *ruolo strategico*, indirizzare e contribuire al processo di formulazione della strategia;
2. *ruolo di controllo*, salvaguardare e tutelare l'interesse degli azionisti;

---

<sup>12</sup> Il D.Lgs.n.231/01, emanato in esecuzione della delega di cui all'art.11 della Legge n.300 del 2000, ha adeguato la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune Convenzioni internazionali a cui l'Italia aveva già da tempo aderito.

<sup>13</sup> Codice Civile,Art.2381,*se lo statuto o l'assemblea lo consentono,il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più' dei suoi componenti.*

<sup>14</sup> ZATTONI A. (2015) *Corporate Governance*,Giappichelli.

3. *ruolo di networking*, instaurare e gestire i rapporti con gli stakeholder.

## 2. *Collegio sindacale*

Nel processo di diffusione della “*cultura del controllo*” all’interno dell’organizzazione<sup>15</sup>, il Collegio ricopre un ruolo chiave nel coinvolgere e coordinare le varie componenti aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di efficacia, efficienza e compliance.

Il Collegio sindacale deve vigilare anche sull’adeguatezza, intesa come idoneità del sistema ad assolvere efficacemente i compiti a cui è preposto, del sistema di controllo interno<sup>16</sup>.

Tuttavia, l’attività del Collegio sindacale non va intesa in un mero rendiconto a posteriori dell’andamento dell’impresa ma, in un monitoraggio continuo volto a individuare e a prevenire atti gestionali pregiudizievoli per l’azienda e il suo patrimonio<sup>17</sup>.

## 3. *Comitato per il controllo interno*

Il Comitato per il controllo interno svolge un importante ruolo di coordinamento tra il Consiglio di Amministrazione e il sistema di controllo interno. Il compito di questo comitato è di coadiuvare, con un’adeguata attività istruttoria ed ispettiva<sup>18</sup>, il Cda nelle decisioni e nelle valutazioni sul sistema di controllo interno e sulla gestione dei rischi.

---

<sup>15</sup> Codice Civile, Art.2403,*il collegio sindacale vigila sull’osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.*

<sup>16</sup> Come confermato dal D.Lgs 39/10 e dall’art.149 del TUF.

<sup>17</sup> DITTMEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*,Egea.

<sup>18</sup> A garanzia dell’imparzialità del suo operato, il Codice di corporate governance richiede che il Comitato sia composto da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti,tuttavia,se l’emittente è controllato da altra società quotata, il Comitato per il controllo interno è composto esclusivamente da amministratori indipendenti.



Il Comitato per il controllo interno può essere visto come un “*filtro*” tra la funzione di Internal auditing e il Consiglio di Amministrazione<sup>19</sup>. Da un lato, rappresenta il referente diretto dell’intera funzione di Internal auditing, dall’altro esso si configura come l’organo deputato a relazionare al Consiglio di Amministrazione l’operato della funzione.

L’istituzione di un Comitato per il controllo interno è un’opzione fondata sul presupposto che, nelle strutture complesse e maggiormente articolate, costituire questo collegamento diretto tra la funzione di Internal auditing e il Consiglio di Amministrazione può garantire maggiore trasparenza informativa e chiarezza sulle problematiche riscontrate e le aree di miglioramento individuate dagli Internal auditor.

#### 4. *Responsabile dell’Internal audit*

Il responsabile della funzione di Internal audit esegue un controllo di terzo livello, supervisiona e verifica l’adeguatezza, l’efficacia e l’effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno. È dotato di un adeguato livello di autonomia e indipendenza, nonché di mezzi idonei allo svolgimento della sua funzione<sup>20</sup>, infatti, riporta gerarchicamente solo al Consiglio di Amministrazione.

Il contesto attuale di riferimento induce a considerare l’Internal audit un’attività ibrida, perché seppur per sua natura non rappresenta una delle attività di controllo di gestione in senso stretto, contribuisce in modo significativo al complesso sistema di controllo interno<sup>21</sup>, consentendo miglioramenti significativi in termini di efficacia ed efficienza. Secondo l’Associazione Italiana Internal Auditor, questa figura dovrebbe fornire valutazioni di adeguatezza e di efficacia sulle attività di controllo introdotte in risposta ai rischi riguardanti la governance, le operazioni e i sistemi informativi.

---

<sup>19</sup> BORSA ITALIANA 2020 *Comitato per la Corporate Governance, Codice di Corporate Governance*.

<sup>20</sup> D’ONZA G. (2013) *L’ internal auditing. Profili organizzativi, dinamica di funzionamento e creazione del valore*, Giappichelli.

<sup>21</sup> CALDARELLI A., MARCHI L. (2018) *Il Sistema di Controllo Interno delle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione*, Franco Angeli.

## 5. *Organismo di vigilanza*

Attraverso tale decreto<sup>22</sup>, il legislatore ha previsto l'istituzione dell'Organismo di vigilanza con il compito di sorvegliare e di verificare regolarmente l'efficacia e l'attuazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231, di segnalare eventuali lacune dello stesso, nonché di aggiornarlo in seguito a modifiche normative/organizzative. Tale organismo deve garantire un'azione professionalmente qualificata, continuativa e indipendente.

## 6. *Dirigente preposto*

Il dirigente preposto, tra le novità introdotte dalla *Legge 262/05*<sup>23</sup>, è responsabile alla redazione dei documenti contabili societari e predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e, ove previsto, del bilancio consolidato. Il *D. Lgs. 231/2001* e la *Legge 262/05*, trovano ispirazione dal *Sarbanes-Oxley Act*<sup>24</sup> del 23 gennaio 2002<sup>25</sup>. Le finalità del legislatore sono state di ampliare la struttura di governance, per garantire una maggiore trasparenza delle informazioni sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società.

---

<sup>22</sup> Con il *D.Lgs.231/01* è stata introdotta nell'ordinamento giuridico italiano, la nuova responsabilità amministrativa degli enti per alcuni reati commessi da amministratori, rappresentanti o dipendenti, nell'interesse o a vantaggio dell'ente medesimo, che si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito.

<sup>23</sup> Legge 28 Dicembre 2005, n.262. "*Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari*".

<sup>24</sup> *Sarbanes-Oxley Act*, organismo pubblico di vigilanza con il compito di regolamentare l'attività svolta dai revisori.

<sup>25</sup> Gli scandali finanziari di Enron, WorldCom e altre grandi società statunitensi hanno fatto emergere i limiti della corporate governance spingendo gli USA ad approvare nel 2002, il "*Sarbanes Oxley Act*".

Il dirigente preposto ha un ruolo più gestionale che di controllo: poiché, compartecipa all'attuazione dell'assetto organizzativo e contabile, ma non riveste un ruolo di “*contrappeso*” degli organi delegati, sul processo di valutazione e stima dei dati contabili.

## 7. *Funzione Compliance*

Il rispetto delle norme, la correttezza e la trasparenza dei comportamenti, sono presupposti imprescindibili per garantire efficacia nei processi di governo di impresa<sup>26</sup>. La *compliance* è un'attività preventiva diffusa in tutta l'organizzazione con lo scopo di evitare il rischio di non conformità causato da comportamenti contrari alle norme.

Il fenomeno di globalizzazione dei mercati e delle informazioni, l'avvento della digitalizzazione e della crisi causata dal COVID-19, ha indotto le autorità ad incrementare le sanzioni per chi non rispetta le normative. La legislazione commerciale globale e la regolamentazione nel suo insieme stanno diventando sempre più complesse, in particolare in settori come i servizi finanziari che affrontano le problematiche più generali. Per le organizzazioni conformarsi pienamente alle interpretazioni delle normative nazionali e locali è sempre più complesso.

A dimostrazione di quanto appena detto, nel 2018, Google è stata sanzionata per un ammontare pari a 4,3 miliardi di euro per aver impedito ai produttori di smartphone di installare motori di ricerca concorrenti sui telefoni Android<sup>27</sup>.

## 8. *Risk Management*

---

<sup>26</sup> GANDINI G., GENNARI F. (2008) *Funzione di Compliance e Responsabilità di Governance*.

<sup>27</sup> MAGNANI A. (2018) *Google, multa record dall'Europa: 4,3 miliardi di euro per Android*, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

La gestione del rischio nelle organizzazioni deve assumere il carattere di processo, cioè di sistema di attività tra loro collegate e finalizzate al conseguimento di un medesimo obiettivo: la protezione dell'impresa da eventi avversi. Tuttavia, per implementare un processo efficace di gestione del rischio, è necessario coinvolgere il *risk management* in sede di pianificazione strategica. Coinvolgimento essenziale per trasformare le minacce in opportunità, per gestire e comprendere i rischi a cui si espone l'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi prefissati.

In relazione alla crisi pandemica attuale, tale funzione deve governare l'interazione corrente tra la gestione del rischio e la *risk culture*, per proteggere e creare valore per l'organizzazione.

La *Risk Governance* è il fondamento di tutte le attività di risk management ed è il risultato derivante dall'allineamento della strategia aziendale con il risk appetite dell'impresa, al grado di supervisione del rischio da parte del Board.

In considerazione della situazione attuale, il sistema di "*Governance integrata*" non può escludere i quattro elementi necessari capaci di creare valore per i propri stakeholder:

- *compliance*, come deve essere affrontato in modo multidisciplinare il quadro normativo, procedurale e regolatorio;
- *performance aziendale*, gli obiettivi delle singole Business Unit si devono integrare agli obiettivi della mission;
- *rischio*, valutare e controllare le diverse tipologie di rischio rispetto alla strategia aziendale;
- *knowledge*, ossia il DNA aziendale con una visione pluridirezionale.

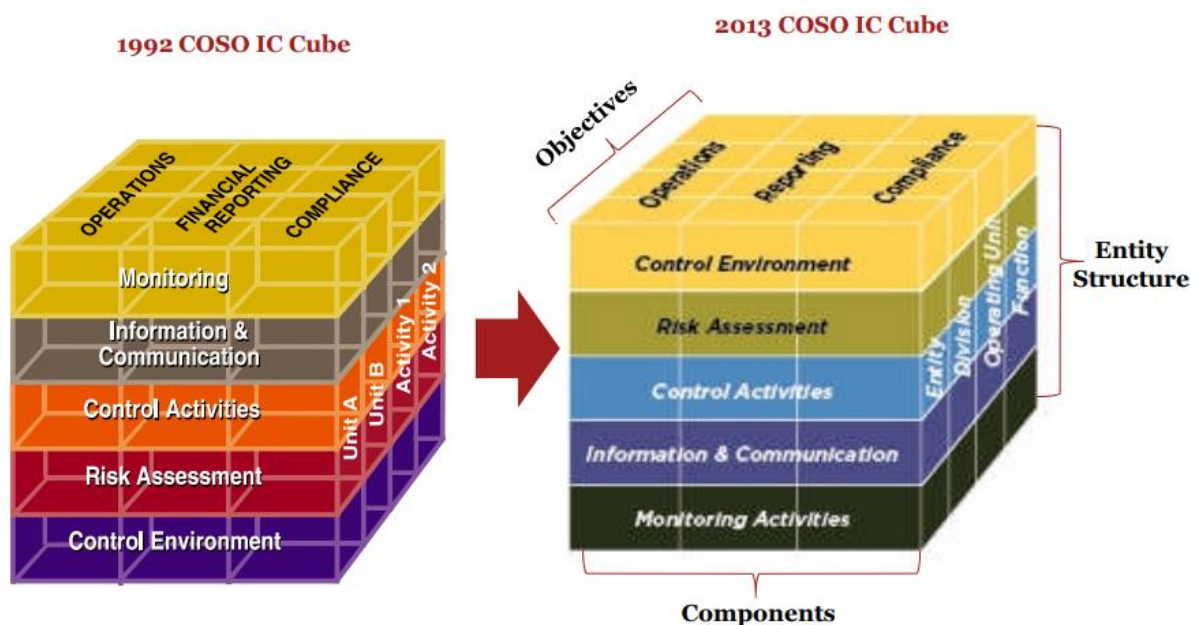
Il controllo di governance deve ispirarsi a due principi generali: il principio della *performance* e quello dell'*accountability*. Tuttavia, il processo di creazione di valore necessita che il controllo di governance svolga<sup>28</sup>, contemporaneamente e in maniera bilanciata una consulenza strategica (*advisory*) e di controllo (*monitoring*).

---

<sup>28</sup> MELLIS A., ARESU S., ROMBI L., CROVINI C. (2018) *Il Sistema di Controllo Interno delle imprese non grandi. Il controllo di Corporate Governance nelle imprese non quotate*, Franco Angeli.

## 1.4. Obiettivi e componenti del SCI

La definizione elaborata dallo studio della Coopers & Lybrand su commissione delle Treadway Commissions<sup>29</sup>, a cui hanno fatto seguito diversi aggiornamenti<sup>30</sup>, definisce il sistema di controllo interno come “*un processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi*” rientranti nelle seguenti categorie:



31

<sup>29</sup> Il CoSO, "Comitato delle organizzazioni sponsorizzatrici della Commissione Treadway" è un'iniziativa statunitense per contrastare le frodi aziendali.

<sup>30</sup> CoSO Report, (2013) *Internal Control-Integrated Framework*, [www.coso.org](http://www.coso.org)

<sup>31</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS (2013) *COSO's Updated Internal Control Integrated Framework*, [www.dallasiaa.org](http://www.dallasiaa.org)

- Efficacia ed efficienza delle attività operative;
- Attendibilità delle informazioni e dei bilanci;
- Conformità alle leggi e ai regolamenti;
- Salvaguardia del patrimonio aziendale.

Il Controllo Interno è un processo trasversale con un obiettivo ben definito, perseguito da un insieme di azioni che interessano l'intera attività aziendale. Tale processo viene svolto e coinvolge i dipendenti a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione, tuttavia, anche se ben progettato, non fornisce una sicurezza assoluta sul raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per tale ragione è fondamentale che esista una struttura organizzata e gestita da soggetti che abbiano le competenze necessarie, che sappiano affrontare situazioni inaspettate, in maniera rapida ed efficace e che siano in grado di definire regole e comportamenti a cui fare riferimento.

Il SCI deve garantire alla società la capacità di intervenire tempestivamente in tali situazioni, adottando misure in grado di riconoscere e sfruttare questi eventi. Tuttavia, l'attuale contesto di riferimento nel quale operano le imprese è determinato dalla difficoltà di prevedere i fenomeni e dalla rapidità di manifestazione degli stessi.

Il rischio non si deve considerare esclusivamente nella sua accezione negativa, come evento che potrebbero compromettere la sopravvivenza dell'azienda, bensì, riuscire a percepirlo anche nel suo valore positivo<sup>32</sup>. Il controllo così definito assume una struttura sempre più dinamica, pronta ad adattarsi alle situazioni che possono portare l'azienda a generare valore economico<sup>33</sup>.

La costruzione di un SCI adeguato è un processo complesso costituito da un insieme di principi generali:

1. segregazione dei compiti e delle responsabilità (SOD);

---

<sup>32</sup> ATTISANO F.D. (2019) *Il rischio come opportunità per gestire l'incertezza*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

<sup>33</sup> HAWKINS A, MERCHANT K, MACRI D (2016) *Sistemi di controllo, analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill.

2. definizione dei poteri;
3. rotazione dei compiti;
4. tracciabilità delle operazioni (adeguata documentazione);
5. valutazione dei rischi;
6. verifica indipendente;
7. struttura del sistema di controllo.

Entrando nello specifico, benché in maniera sintetica, dei singoli principi, si rappresenta quanto segue:

1. *Segregation of Duties (SOD)* è un elemento fondamentale nella gestione sostenibile del rischio e dei controlli interni per un'azienda, poiché evita un accentramento eccessivo di poteri e responsabilità in una singola persona che potrebbe avere potenziali conflitti d'interesse.
2. Il Management aziendale nell'impresa oltre a coordinare, gestire e guidare un gruppo di persone, assume decisioni soddisfacenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
3. *La rotazione dei compiti (Job Rotation)* è una strategia aziendale, che prevede la possibilità di spostare periodicamente i dipendenti, consentendo loro di conoscere le varie fasi del processo produttivo e degli eventuali problemi che si possono manifestare.
4. Avere una documentazione corretta e completa (*Tracciabilità delle operazioni*) delle attività svolte in azienda, è un aspetto che permette di risalire a chi ha assunto una determinata decisione.
5. L'organizzazione deve essere in grado di gestire la complessità che la circonda, attraverso una cultura *risk-based* orientata al raggiungimento degli obiettivi.
6. L'*indipendenza* dei controlli è necessaria per mantenere la stabilità nell'organizzazione e per riuscire a giudicare nel rispetto del principio di *obiettività*<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> TOMBARI U. (2013) *Corporate governance e "Sistema dei controlli" nelle S.p.A.*, Giappichelli.

7. In merito alla *struttura del Sistema di Controllo*, la maggior parte delle imprese si adeguano alle disposizioni dettate dal Codice di Corporate Governance<sup>35</sup>. Ogni azienda predispone le proprie risorse per costituire un sistema in grado di fornire informazioni tempestive e complete, con un'adeguata flessibilità per fronteggiare i cambiamenti interni ed esterni.

### 1.5. Evoluzione del “Three Lines of Defense” al “Three Lines of Model”

La volatilità e l'incertezza della situazione economica e la continua evoluzione del quadro normativo, inducono le società ad adottare robusti modelli di governance per rafforzare i rapporti e i flussi informativi tra il management, gli organi di governo e gli stakeholder. Per analizzare i rapporti intercorrenti tra i diversi attori coinvolti nel sistema di corporate governance bisogna considerare il quadro normativo nell'ambito dell'autodisciplina nazionale e internazionale.

A livello organizzativo, la normativa finanziaria ha specificato che è possibile distinguere tre livelli attraverso cui si articola il sistema di controllo interno. Tale concetto è stato ripreso e integrato in un documento<sup>36</sup>, emesso dalla *European Confederation of Institutes of Internal Audit (ECIIA)*, ovvero il modello a “*Tre linee di difesa*”, che nasce con lo scopo di fornire uno schema di riferimento per il legislatore.

In particolare, il sistema di controllo aziendale è articolato su tre livelli:

- Il **Primo livello**, definito anche come “*Prima linea di difesa*”, è gestito dal management operativo che ha la responsabilità e la titolarità nel predisporre, verificare e mitigare i rischi.

---

<sup>35</sup> BORSA ITALIANA (2020) *Codice di Corporate Governance*. Comitato Corporate Governance, [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

<sup>36</sup> European Confederation of Institutes of Internal Audit (ECIIA), Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2010) *Guidance on the 8<sup>th</sup> EU Company Law directive on Statutory Audit*.



Sono tutte quelle verifiche svolte sia da chi è il titolare di una determinata attività, sia da chi ne detiene la responsabilità di supervisione, solitamente nella stessa area funzionale<sup>37</sup>.

- Il **Secondo livello** di controllo è il ruolo ricoperto dalla funzione di compliance, funzioni analoghe e risk management, con il compito di facilitare e monitorare l'implementazione di una adeguata “*gestione del rischio*”. Inoltre, presidia il processo di individuazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali<sup>38</sup>;
- Il **Terzo livello** è il ruolo attribuito alla funzione di Internal auditing che, tramite un approccio “*risk based*”, fornisce “*Assurance*” sul disegno e sul funzionamento del SCI, attraverso valutazioni indipendenti.



Il modello delle “Tre linee di difesa” è una parte fondamentale nella gestione e nel controllo del rischio organizzativo in un’impresa<sup>40</sup>. Il modello attuale ha il vantaggio di essere semplice da comunicare e da comprendere.

Nonostante il modello è stato ampiamente adottato da organizzazioni e governi di tutto il mondo, molti critici hanno giudicato tale approccio di essere limitato e restrittivo, poiché, si concentra esclusivamente su azioni difensive rispetto ad un

<sup>37</sup> ZATTONI A. (2015) *Corporate Governance*, Giappichelli.

<sup>38</sup> DITTMEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

<sup>39</sup> ECIIA/FERMA (2013) *Modello a Tre Linee di Difesa*, [www.eciia.eu](http://www.eciia.eu)

<sup>40</sup> The Institute of Internal Auditors (2019) *Three Lines of Defense*, [www.iaiaa.org](http://www.iaiaa.org)

approccio maggiormente proattivo all'identificazione, all'analisi e alla valutazione delle opportunità e delle minacce. L'eccessiva rigidità del modello orientato alla compliance<sup>41</sup>, può compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia in termini di efficacia che di efficienza, per tale ragione, sono stati proposti degli sviluppi per rafforzarlo e migliorarlo.

Affinché il modello delle “*Tre linee di difesa*” possa riflettere le realtà attuali delle organizzazioni moderne, deve riuscire a creare valore oltre che a proteggerlo<sup>42</sup>. Dal momento in cui è stato formulato il modello, sono stati percepiti diversi cambiamenti: la natura delle organizzazioni e l'ambiente in cui operano; il ruolo e il posizionamento di ciascuna delle tre “*linee*”; il contributo al successo organizzativo apportato dall'auditing interno.

Le organizzazioni moderne sono influenzate e modellate da diversi fattori (economici, sociali, politici, ambientali, tecnologici, ecc.) che includono incertezza e complessità. Gli organismi adottano misure appropriate e specifiche per gestire questi fattori, affinché, le decisioni assunte e i risultati conseguiti siano in linea con le esigenze delle parti interessate, ottimizzando così le loro prestazioni complessive. Tali misure contribuiscono a instaurare una governance efficace e favorire il successo organizzativo e la creazione di valore<sup>43</sup>. L'obiettivo è di ottimizzare l'efficacia e la responsabilità per il processo decisionale, facilitando un comportamento etico nella gestione dell'incertezza, per ridurre la variabilità delle performance e operare in un intervallo accettabile di risultati.

L'integrazione delle funzioni di “*Assurance*”, cui mira il “*3 LoD*” dipende<sup>44</sup>:

- dal rafforzamento della prima linea di controllo, che passa attraverso una maggiore consapevolezza della governance e un accrescimento della cultura aziendale e individuale del rischio e del controllo;

---

<sup>41</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2019) *Ridefinire la protezione*, [www.aitiaweb.it](http://www.aitiaweb.it)

<sup>42</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2019) *Ridefinire la protezione*, [www.aitiaweb.it](http://www.aitiaweb.it)

<sup>43</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2019) *Three Lines of Defense*, [www.aitiaweb.it](http://www.aitiaweb.it)

<sup>44</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2019) *Ridefinire la protezione*, [www.aitiaweb.it](http://www.aitiaweb.it)

- dal rafforzamento della sinergia tra le funzioni di Compliance, Risk Management e Internal Audit, mediante un sistema strutturato di flussi di comunicazione, pianificazione coordinata e reporting.

Inoltre, va opportunatamente segnalato che, in data 20 luglio 2020, *The Institute of Internal Auditors* (IIA) ha pubblicato il documento denominato “*The IIA’s Three Lines Model*”, sostituendo quello che era noto come il “*Three Lines of Defense*”. L’evoluzione del framework chiarisce e rafforza i principi alla base delle tre linee di difesa, ampliandone il campo di applicazione e spiegando come i ruoli organizzativi chiave devono cooperare per facilitare una forte governance e un’ottimale gestione del rischio<sup>45</sup>. Tuttavia, questo modello supporta la governance sia nella protezione che nella creazione di valore, infatti si pone l’attenzione sia sugli aspetti negativi che quelli positivi della gestione del rischio.

*Naohiro Mouri*<sup>46</sup>, sin dalla fase della consultazione del documento, aveva dichiarato le finalità della revisione del framework. L’aspetto rilevante del nuovo modello è la sua *flessibilità*, infatti, lo scopo non è di sostituire le *tre linee di difesa* o ideare un nuovo framework, bensì, di garantire l’adattamento e la flessibilità del “*3 LoD*” alle diverse aziende, affinché le strutture dei livelli di controllo possano fare leva e imparare in modo più efficace e strategico. Considerare anche le opportunità oltre ai rischi che derivano dall’incertezza, nel processo decisionale e di pianificazione<sup>47</sup>. L’approccio del nuovo modello tenta di fornire agli utenti una maggiore flessibilità, dal momento in cui gli organi di governo, il management e l’Internal audit non sono suddivisi in ruoli rigidi.

La maggiore complessità del panorama di rischio, mette in risalto i punti di debolezza del tradizionale modello delle “*Tre linee di difesa*”. Tra gli effetti ancora difficili da prevedere e misurare, una delle sfide più complesse causate dal COVID-19 per le

---

<sup>45</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2020) *The IIA’S Three Lines Model*, [www.iiaweb.it](http://www.iiaweb.it)

<sup>46</sup> Vicepresidente esecutivo e capo dell’Internal Audit dell’American International Group(AIG) e presidente dell’Institute of Internal Auditors Global (IIA) 2018-19, [www.aig.com](http://www.aig.com)

<sup>47</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2020) *The IIA’S Three Lines Model*, [www.iiaweb.it](http://www.iiaweb.it)

organizzazioni, è quella di affrontare e gestire le criticità del breve periodo riuscendo nel contempo a elaborare una visione orientata al futuro. Sebbene il framework “3 LoD” sia ampiamente riconosciuto e compreso come modello di governance del rischio, la sua implementazione varia in relazione all’evoluzione necessaria delle aziende considerati i nuovi modelli tecnologici di business.

Il ruolo dell’Internal audit è fondamentale per consentire alle organizzazioni di adattarsi al cambiamento e all’evoluzione digitale. Per trarre vantaggio da questa situazione pandemica, l’IA per guidare il cambiamento attraverso il “3 LoD” deve rivalutare il proprio ruolo diventando più “agile”. La capacità di identificare le attuali inefficienze del “3 LoD”, consente alle organizzazioni di sfruttare l’innovazione attraverso passaggi strategici significativi.

Tuttavia, l’innovazione dovrebbe svilupparsi nel coordinamento e nella comunicazione oltre che nell’aspetto tecnologico, aumentando il legame di coinvolgimento dell’IA con la prima e la seconda linea di difesa.

L’evoluzione del modello garantisce una maggiore sicurezza e chiarezza, infatti l’utilizzo di metodi innovativi e di risorse digitali consente all’IA di educare e sensibilizzare maggiormente la gestione del rischio nelle prime due linee di difesa.

L’emergenza COVID-19 accresce l’importanza del coordinamento e dell’*accountability* nell’azienda, poiché team di persone lavorano insieme senza alcun contatto fisico ma attraverso mezzi innovativi e tecnologici. La nozione di “linee” è stata mantenuta esclusivamente per differenziare i ruoli.

Nonostante il risk management e l’internal audit dovrebbero essere funzioni indipendenti, il loro compito è complementare al fine di fornire pieno valore all’organizzazione, infatti, come dichiarato da Jo Willaert<sup>48</sup>, il modello delle “*Three lines di difesa*” dovrebbe essere rivalutato per creare valore e migliorare le prestazioni.

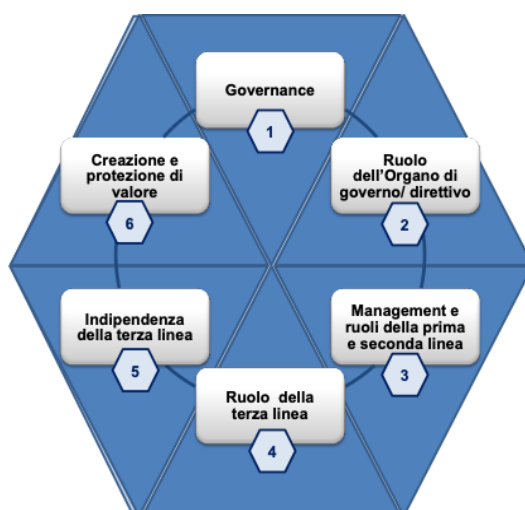
La principale novità riguarda l’identificazione di sei principi chiave su cui si basa il *Three Lines Model*<sup>49</sup>:

---

<sup>48</sup> Presidente della FERMA (*Federation of Risk Management Associations*), [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu)

<sup>49</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2020) *The IIA’S Three Lines Model*, [www.iaiaweb.it](http://www.iaiaweb.it)

- Principio 1 “*Governance*”;
- Principio 2 “*Ruolo dell’organo di Governo*”;
- Principio 3 “*Management e ruoli della prima e seconda linea*”;
- Principio 4 “*Ruolo della terza linea*”;
- Principio 5 “*Indipendenza della terza linea*”;
- Principio 6 “*Creazione e protezione del valore*”.



50

### 1.5.1. Principi chiave del Three Lines Model

#### 1. *Governance.*

La Governance di un’organizzazione richiede un’adeguata struttura e processi che consentono:

- *responsabilità* di un organo di governo nei confronti degli stakeholder per la supervisione dell’organizzazione attraverso l’integrità, la leadership e la trasparenza;
- *azioni* (compresa la gestione del rischio) da parte del management per raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione attraverso il processo decisionale basato sul rischio e l’applicazione delle risorse;

---

<sup>50</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Il nuovo Modello delle Tre Linee: al centro la creazione di valore e l’interazione*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

- *assurance e consulenza* tramite una struttura di Internal Audit chiara e indipendente, finalizzata a un miglioramento continuo<sup>51</sup>.

## **2. *Ruolo dell'organo di Governo.***

L'organo direttivo/di governo assicura strutture e processi appropriati per una governance efficace. Gli obiettivi e le attività organizzative sono allineati agli interessi prioritari degli stakeholder. L'organo di governo, oltre a nominare una funzione di Internal Audit indipendente ed obiettiva, delega la responsabilità e fornisce risorse al management per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nel rispetto delle norme e dei codici etici.

## **3. *Management e ruoli della prima e seconda linea.***

Per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi la responsabilità del direttivo comprende ruoli di prima linea, i quali sono maggiormente allineati con la fornitura di prodotti/servizi ai clienti dell'organizzazione, che ruoli di seconda linea responsabili della gestione del rischio.

Alcuni ruoli di seconda linea possono essere assegnati a specialisti esterni per fornire supporto a ruoli di prima linea. Tuttavia i ruoli di seconda linea possono comprendere una responsabilità più ampia per la gestione del rischio, come la gestione del rischio d'impresa (ERM), mentre, la responsabilità della gestione del rischio rimane una parte dei ruoli di prima linea e nell'ambito della gestione<sup>52</sup>.

## **4. *Ruolo della terza linea***

---

<sup>51</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2020) *The IIA'S Three Lines Model*, [www.iiaweb.it](http://www.iiaweb.it)

<sup>52</sup> PROVASIR., GUIZZETTI C. (2019) *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, Giappichelli.

Il quarto principio con particolare riferimento all' Internal Audit nel suo ruolo di terza linea, stabilisce che questa figura debba fornire garanzia e consulenza sull'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIGR). Riferisce i suoi risultati all'organo di Governo al fine di promuovere un miglioramento costante.

### **5. *Indipendenza della terza linea***

L'indipendenza dell'Internal Audit dalle responsabilità del board, è una componente necessaria al fine di garantire obiettività, credibilità e autorità, nello svolgimento della propria attività<sup>53</sup>. Tuttavia, l'accesso illimitato alle persone, alle risorse e ai dati necessari per completare il lavoro, garantiscono l'indipendenza strutturale dell'IA, ma non esclude la sua funzione collaborativa con la prima e la seconda linea di difesa.

### **6. *Creazione e protezione del valore***

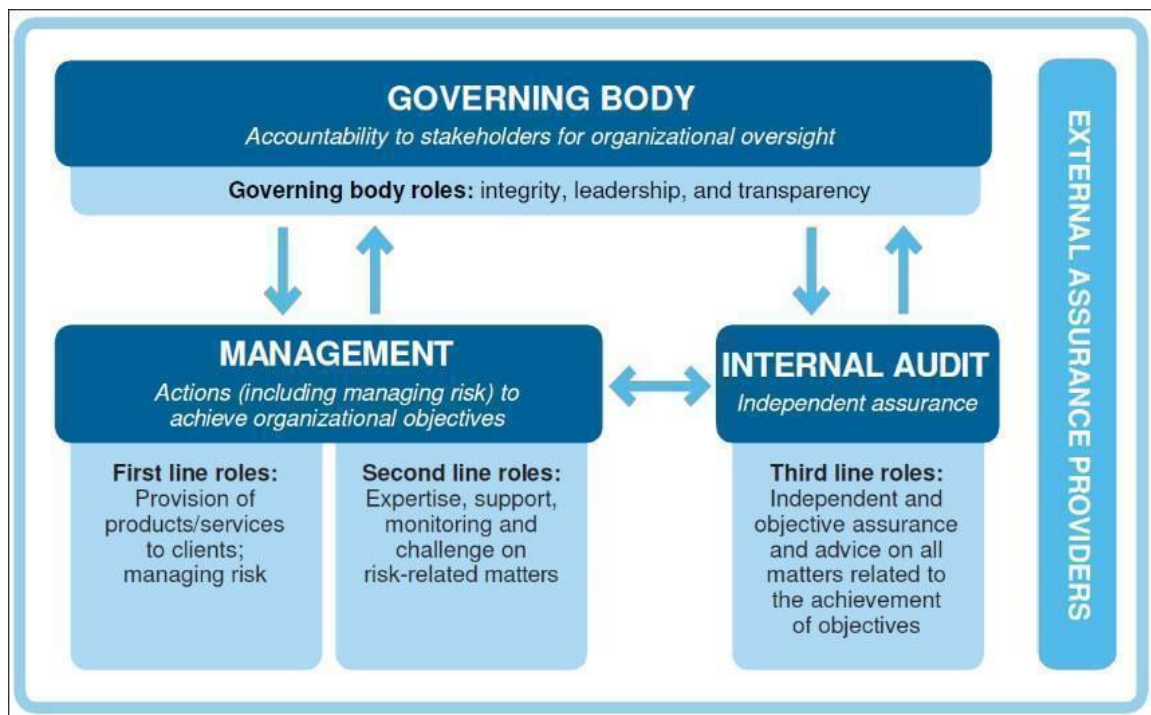
L'ultimo principio prevede che tutti i ruoli dell'organizzazione devono essere allineati con gli interessi prioritari degli stakeholder, per contribuire alla creazione e alla protezione del valore. L'allineamento delle attività si ottiene tramite comunicazione, cooperazione e collaborazione, garantendo inoltre l'affidabilità, la coerenza e la trasparenza delle informazioni necessarie per il processo decisionale basato sul rischio.

La sfida per le organizzazioni sarà quella di applicare e adattare il Three Lines Model alle proprie esigenze e priorità, variando, la portata dei ruoli di prima e seconda linea sulla base della propria dimensione e complessità<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2016) *Standard internazionali per la pratica professionale dell'internal auditing*, [www.iiaweb.it](http://www.iiaweb.it)

<sup>54</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Il nuovo Modello delle Tre Linee: al centro la creazione di valore e l'interazione*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)



55

Il *Modello delle Tre Linee* è più efficace quando è allineato con gli obiettivi e la dimensione dell'organizzazione. Tuttavia, per perseguire e conseguire i risultati attesi e delle performance organizzative, il board ha la responsabilità di definire, comunicare e applicare una cultura del rischio che indirizzi e influenzi in modo coerente la strategia e gli obiettivi dell'azienda.

## 1.6. Evoluzione dell'Internal auditing nella corporate governance

Nel corso degli anni, la professione dell'internal auditor ha seguito un importante percorso evolutivo, da verifiche principalmente di conformità normativa e adeguatezza procedurale ad attività di supporto al vertice e al management nel perseguire e salvaguardare gli obiettivi di business e di governo dell'organizzazione<sup>56</sup>.

L'Auditor passa da un ruolo meramente ispettivo a un ruolo di business partner (che non va a sostituire quello primario nel fornire assurance al vertice aziendale). La

<sup>55</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2020) *The IIA'S Three Lines Model*, [www.iiaweb.it](http://www.iiaweb.it)

<sup>56</sup> DITTMIEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la Corporate Governance*, Egea.



mission dell'Internal Audit non è quella di assicurare gli organi sociali e il management, attraverso verifiche formali e non sostanziali, ma quella di sviluppare una critica e una dialettica interna con autorevolezza e indipendenza di giudizio.

L'*Institute of Internal Auditors* (IIA) definisce la professione in questo modo: “L'*Internal auditing* è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Attraverso un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, l'*internal auditing* è finalizzata a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di corporate governance”.

In qualità di autorità accreditata della professione di internal auditing, l'IIA ha sviluppato e diffuso nel 1999 il *Professional Practices Framework (PPF)*, rivisitato nel 2009 con l'emanazione dell'*International Practices Framework (IPPF)*, con lo scopo di migliorare la trasparenza, la chiarezza e l'efficacia dei principi e delle linee guida dell'Authoritative Guidance dell'IIA<sup>57</sup>. In particolare il framework prevede due categorie di Authoritative Guidance:

1. *Principi e linee guida vincolanti* o anche “Mandatory Guidance”, che comprendono:

- definizione di internal auditing;
- codice etico della professione;
- standard internazionali IIA per la pratica professionale dell'internal auditing.

2. *Principi e linee guida fortemente raccomandati* ovvero “Strongly Recommended Guidance”, che includono:

- position Paper;
- guide interpretative (Practice Advisories);
- guide pratiche (Practice Guides).

---

<sup>57</sup> In modo che queste siano facilmente e tempestivamente accessibili ai suoi membri, rafforzando il ruolo dell'IIA come organismo di riferimento per la definizione degli Standard internazionali utili per la pratica professionale dell'internal auditing a livello globale.



58

Tuttavia, la continua richiesta di elevati standard qualitativi in termini di buon governo aziendale, gestione del rischio e cultura del controllo interno hanno innalzato, in tutte le organizzazioni, le aspettative nei confronti del professionista dell'Internal Auditing. Per tale ragione il *Comitato di Revisione (Re-Look Task force) dell'International Professional Practices Framework dell'Institute of Internal Auditors (IIA)* è stato incaricato di valutare i contenuti e la struttura dell'IPPF, al fine di introdurre i necessari cambiamenti e aggiornamenti.

Nel luglio del 2015 e poi nel gennaio del 2017, l'IIA ha emanato un nuovo IPPF finalizzato a migliorare e supportare l'internal audit nell'adempimento della propria professione, con un approccio proattivo e orientato al futuro. Il più recente framework è stato ridisegnato per affrontare al meglio le novità legate all'ambiente esterno ed interno, inoltre, l'IIA ha anche introdotto una definizione innovativa: *“Ottimizzare e proteggere il valore aggiunto, fornendo assurance e consulenza attraverso un approccio risk-based”*.

L'IPPF è costituito da alcuni principi rivisitati che ogni internal auditor dovrebbe rispettare e applicare<sup>59</sup>:

- *Demonstrates integrity;*

<sup>58</sup> IPPF (2020) *The International Professional Practices Framework*, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

<sup>59</sup> IPPF (2020), *International Professional Practises Framework*, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

- *Demonstrates competence and due professional care;*
- *Is objective and free from undue influence (independent);*
- *Aligns with the strategies, objectives, and risks of the organization;*
- *Is appropriately positioned and adequately resourced;*
- *Demonstrates quality and continuous improvement;*
- *Communicates effectively;*
- *Provides risk-based assurance;*
- *Is insightful, proactive and future-focused;*
- *Promotes organizational improvement .*



L'evoluzione dell'internal audit è stata caratterizzata dalla costante ricerca di un punto di equilibrio tra:

- operare in conformità con i propri standard professionali;
- soddisfare tramite i servizi offerti le aspettative delle parti interessate<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> MICOCCLIA (2020) *Codice di Autodisciplina 2020 di Borsa Italiana.SCIGR e Internal Audit: le novità*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

Nonostante il ruolo tradizionale dell'IA è di fornire assurance in modo indipendente e obiettivo, la continua evoluzione della professione implica una mentalità di consulenza incentrata sulla tecnologia e sul business<sup>61</sup>. La digitalizzazione rappresenta una minaccia per i modelli di business tradizionali ma anche un'opportunità per svilupparne nuovi che consentono una forte crescita<sup>62</sup>. La ricerca dell'equilibrio tra il proprio core business e l'introduzione dell'innovazione, rappresenta una sfida necessaria per le organizzazioni, per salvare la continuità e proteggere la reputazione aziendale.

La funzione di IA deve sviluppare una mentalità innovativa orientata alla gestione del rischio e al futuro. Le abilità e le competenze ricercate dall'IA, sono caratteristiche necessarie per guidare e trasmettere un comportamento innovativo nell'organizzazione. Tuttavia, le nuove tecnologie che hanno già modificato la natura del lavoro in molte organizzazioni, consolidano ulteriormente il ruolo chiave dell'IA nell'individuare e trattenere capitale umano efficace per il perseguimento di obiettivi futuri<sup>63</sup>.

Le aziende hanno la necessità di ipotizzare un cambiamento radicale di mentalità, per affrontare nuovi scenari ed essere pronti a cambiamenti o alterazioni del mercato di riferimento. Per essere capaci di gestire eventi negativi imprevedibili e causati da crisi emergenti, è necessario che l'IA indirizzi le proprie attività di assurance e consulenza sulla consapevolezza del risk management e sui comportamenti organizzativi<sup>64</sup>. Questo cambiamento può risultare determinante per rispondere più efficacemente e tempestivamente alle nuove esigenze delle organizzazioni, gestendo ulteriormente le minacce derivanti dall'ambiente esterno. Tuttavia, a causa del COVID-19 per rendere le organizzazioni più resistenti, la *flessibilità* e la *velocità* sono strumenti necessari per avere padronanza del concetto di rischio e allinearli alle strategie. A causa della crisi pandemica attuale, l'IA deve adottare un approccio *risk-based* evoluto, che non implica esclusivamente la reattività rispetto ai rischi

---

<sup>61</sup> REGOLIOSI C., PERNO A. (2010) *L'esercizio di Internal Audit*, Maggioli.

<sup>62</sup> ECIIA (2020) *Risk in Focus 2021. Hot topics for Internal Auditors*, [www.eciia.eu](http://www.eciia.eu)

<sup>63</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *Ripartire-Come muoversi nel nuovo scenario? Passo di corsa*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

<sup>64</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *Resilienza alla prova d'esame*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

emergenti<sup>65</sup> ma la capacità di sfruttare le innovazioni che stanno cambiando la propria professione per riuscire a perseguire nuove opportunità.

## 1.7. Com'è cambiato il ruolo dell'IA a causa del COVID-19

Le organizzazioni sono in continua trasformazione a causa sia di fattori esterni che interni. Da ciò l'attenzione si focalizza su come sfruttare e guidare il cambiamento della funzione di internal audit associato anche in parte alle esigenze e agli obiettivi. L'elevato tasso di cambiamento, rende necessaria l'adozione di un approccio di natura proattiva che anticipa la manifestazione del rischio permettendo di cogliere le opportunità a esso legate.

Tale contesto comporta l'esigenza di una rivisitazione nella struttura e nelle modalità operative della funzione di internal audit, coerentemente con le mutate aspettative degli stakeholder e la crescente volatilità del mercato, la funzione tende ad essere maggiormente "agile" per fornire servizi a valore aggiunto e consulenza strategica proattiva al business. Per garantire la continuità in questa emergenza epidemiologica da COVID-19, le organizzazioni hanno modificato il loro *modus operandi*, con la diffusione del *remote working*<sup>66</sup>.

Il *remote working* ha indotto le imprese a riorganizzare strategicamente i propri asset aziendali, per fronteggiare gli eventi critici, che limitano o non consentono lo svolgimento tradizionale del lavoro delle strutture di controllo<sup>67</sup>. L'audit da remoto rappresenta una valida oltre che necessaria alternativa alla valutazione in presenza, infatti è possibile osservare diversi benefici derivanti da questo *modus operandi*:

1. possibilità, per gli stakeholder, di assumere decisioni maggiormente tempestive e consapevoli, grazie all'utilizzo di strumenti che consentono una view dinamica dei rischi;
2. riduzione dei costi di trasferta- viaggio;

---

<sup>65</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *RIPARTIRE-Come muoversi nel nuovo scenario?Passo di corsa*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

<sup>66</sup> *Remote working*, lavoro agile per i dipendenti e i fornitori dell'organizzazione stessa.

<sup>67</sup> ECIIA (2020) *Risk in Focus 2021.Hot topics for Internal Auditors*, [www.eciia.eu](http://www.eciia.eu)

3. possibilità di formare team di audit con competenze ed esperienze eterogenee;
4. miglioramento della risk-culture, dei controlli all'interno dell'organizzazione in modo sostenibile;
5. riduzione dei costi operativi della Funzione Internal Audit e conseguente impegno delle risorse in attività a valore aggiunto mediante l'analisi critica di fenomeni di rischio emergenti.

La situazione di emergenza attuale caratterizzata dal COVID-19 ha avuto un impatto rilevante non solo a livello economico ma anche nella salute e nella sicurezza, in particolare dei lavoratori. L'impreparazione e la velocità di propagazione del nuovo Coronavirus ha spinto le aziende a dover adattarsi a una nuova realtà, affrontando nuovi rischi correlati e opportunità emergenti<sup>68</sup>.

Il Presidente e *Chief Executive Officer* di the IIA, Richard Chambers, nel marzo 2020, ha affermato, "Life and Death at the Speed of Risk<sup>69</sup>", spiegando come le organizzazioni in questo periodo difficile sono pressate per assumere tempestivamente decisioni riguardanti non solo il business ma anche il proprio capitale umano. Gli aspetti su cui si basa la critica di Chambers sono:

- l'incapacità di comprendere da subito la portata di tale minaccia;
- inadeguata risposta tempestiva al rischio;
- la rigidità nell'affrontare la sfida.

Come afferma Chambers, un'organizzazione riesce ad adattarsi in un contesto complesso e dinamico se è in grado di ipotizzare e prevenire situazioni di crisi rispondendo e apprendendo dalle stesse. La resistenza di un'organizzazione da eventi dannosi, si misura attraverso la capacità di pianificare preventivamente ed in ottica risk-based la parte dell'organizzazione impattata, la struttura di governance per la gestione della crisi e i protocolli di reazione.

L'IA nelle organizzazioni deve trasmettere una risk-culture adeguata per prevedere nelle minacce anche nuove opportunità e promuovere l'assunzione di un approccio

---

<sup>68</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *Resilienza alla prova d'esame*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

<sup>69</sup> Vita e morte alla velocità del rischio.

collaborativo nella gestione dei rischi. Tuttavia, non si possono prevedere e quantificare tutti i rischi imprevedibili come il COVID-19 se non è presente una forte consapevolezza dei potenziali eventi dannosi per l'organizzazione<sup>70</sup>.

Nel contesto attuale incerto e in continua evoluzione, le organizzazioni devono affrontare rischi strategici, reputazionali, normativi e informatici in costante trasformazione. Le nuove tecnologie, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale stanno contribuendo pesantemente a cambiare il panorama aziendale complessivo. La necessità di nuove competenze e capacità induce l'IA ad assumere un approccio nell'organizzazione finalizzato a creare nuovo valore e migliorare l'impatto della funzione stessa sui risultati da conseguire<sup>71</sup>. Nonostante l'assurance rappresenta la funzione principale dell'IA, l'insieme delle attività e dei rischi da gestire deve essere più vasto e proattivo.

Il crescente utilizzo di tecnologie innovative nell'esercizio della funzione di internal audit, prefigura una professione che per affrontare il futuro deve cambiare radicalmente la propria mentalità. L'Audit tradizionale è una funzione “retroattiva”<sup>72</sup>, tuttavia l'evoluzione prospettica dettata dall'innovazione tecnologica preannuncia il “*Predictive Audit*”.

Il “*Predictive Audit*” rispetto all'Audit tradizionale è “*proattivo*” applicato in modo continuativo<sup>73</sup> e orientato al futuro. L'utilizzo in ambito aziendale dell'intelligenza artificiale, rappresenta la capacità di un'organizzazione di generare valore attraverso l'automazione tecnologica dei processi. L'IA deve assimilare modi in grado di sfruttare la tecnologia e rispondere ad aspettative rinnovate<sup>74</sup>, affinché può cogliere l'opportunità di accompagnare l'azienda lungo questo percorso evolutivo.

---

<sup>70</sup> ATTISANO F.D. (2020) *L'impatto del Coronavirus sulle organizzazioni, Rethinking del Risk Management*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

<sup>71</sup> DELOITTE (2018) *Internal Audit 3.0, The future of Internal Audit is now*, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

<sup>72</sup> *Retroattiva*, consiste nell'eseguire un'attività di risk assessment in modo periodico, guardando al passato.

<sup>73</sup> BONZI M. (2020) *COVID-19, che cosa abbiamo imparato. Il futuro si prevede cambiando mentalità*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

<sup>74</sup> ATTISANO F.D. (2020) *SMART WORKING: Rischi-Opportunità per le organizzazioni post COVID-19*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

## CAPITOLO 2

### **Il Risk Management e l'evoluzione dell'ERM nella gestione dei rischi**

2.1 Premessa - 2.2 Definizione e classificazione del rischio - 2.3 La gestione del rischio - 2.3.1 La risk culture e la risk accountability - 2.4 Evoluzione e principali novità della norma ISO 31000 - 2.5 Il modello ERM - 2.5.1 Definizione degli obiettivi ed evoluzione del framework - 2.5.2 Componenti e principi generali del nuovo framework - 2.5.3 Il processo di risk management - 2.5.4 Risk Governance e responsabilità del risk manager - 2.5.5 I rischi emergenti nell'evoluzione del risk manager

#### **2.1. Premessa**

Il presente capitolo esamina il concetto di rischio all'interno del Risk Management e di come la sua evoluzione sia stata influenzata dall'integrazione dell'Enterprise Risk Management nelle organizzazioni.

In relazione ai continui cambiamenti interni ed esterni all'azienda, questo capitolo analizza due framework principali per la gestione del rischio, *ISO 31000* e *Enterprise Risk Management- Integrating with Strategy and Performance*. In particolare si analizza lo sviluppo dell'ERM nelle sue componenti principali e il suo adattamento alla situazione pandemica attuale. L'evoluzione dei due framework e dell'attuale contesto di riferimento, ha inciso nelle organizzazioni su come percepire il rischio e le opportunità.

Lo sviluppo dei modelli integrati di gestione del rischio, infatti, ha condotto le aziende a coinvolgere maggiormente il Risk Management nella pianificazione delle strategie. Questo coinvolgimento trova fondamento nel peso che le performance all'interno della crisi attuale hanno nelle organizzazioni.

Il CoSO e il Codice di Corporate Governance forniscono un contributo notevole a inquadrare il risk manager nell'attuale struttura aziendale. Le nuove esigenze degli



stakeholder e le moderne modalità lavorative, indicano il nuovo approccio al rischio che il risk manager deve attuare.

L'evoluzione del risk manager descrive come una gestione maggiormente strategica del rischio è fondamentale per il successo aziendale e per la creazione e protezione di valore.

L'ambiente economico in continuo cambiamento oltre a essere fonte di opportunità e di crescita, è anche un luogo pieno di insidie e incertezze. Le organizzazioni devono essere in grado di adeguarsi a tali cambiamenti in modo tempestivo ed efficace, modificando le proprie strategie in modo ottimale in base ai nuovi rischi e alle nuove opportunità.

La valenza dell'attività del risk management nel processo di pianificazione strategica è sempre più rilevante in considerazione dei rischi emergenti indicati dall'*EFSA* e dagli obiettivi sottoscritti nell'*Agenda 2030*. Il COVID-19 non solo ha accelerato la manifestazione di una parte di rischi già trascurati dalle organizzazioni, ma ha inciso significativamente sui modelli gestionali implementati dalle organizzazioni.

## **2.2. Definizione e classificazione del rischio**

In azienda al concetto di rischio si può attribuire qualsiasi evento capace di produrre un risultato economico positivo o negativo, e la manifestazione incerta è la caratteristica principale dell'evento. Questa particolarità ha condotto le organizzazioni nel corso del tempo a sviluppare costantemente funzioni volte a individuare, valutare, gestire e controllare tutti i possibili eventi individuabili come fonte di rischio che siano essi: interni o esterni, finanziari o patrimoniali, operativi o regolamentari ecc. L'insieme di queste attività rappresentano il lavoro che oggi svolge il Risk Management.

Una distinzione importante da cui partire è quella tra rischio e incertezza. Il rischio è imperniato sul concetto di aleatorietà dell'evento, cioè sull'imprevedibilità che l'evento inteso come fonte di rischio possa verificarsi. L'incertezza, invece, attiene alla mancanza di informazioni sull'evento. La conoscenza e le informazioni possono

modificare la percezione del valore atteso e del rischio ed è ciò che la funzione di Risk Management è chiamata a svolgere.

In economia politica la distinzione tra rischio e incertezza è generalmente attribuita all'economista americano Frank Hyneman Knight<sup>75</sup>. Secondo Knight si può parlare di rischio soltanto quando è possibile calcolare oggettivamente la probabilità dell'evento futuro, ad esempio è solo in questi casi che il rischio dell'evento può essere traslato a una compagnia assicurativa mediante un'assicurazione.

Gli ultimi eventi mostrano come lo scenario attuale è in continuo cambiamento verso una realtà dinamica, infatti le informazioni passano rapidamente dall'essere efficaci a obsolete ed è compito delle aziende per la loro sopravvivenza sviluppare strategie per fronteggiare le situazioni di rischio in qualunque momento, esempio è il rischio pandemico. Nessun operatore lo aveva mai considerato ed è bastato un evento altamente improbabile, come il COVID-19 a mostrare la fragilità delle organizzazioni aziendali. Ciò dovrà portare delle riflessioni in futuro sugli impatti strategici e operativi della funzione di Risk Management a implementare misure di prevenzione e gestione del rischio<sup>76</sup>.

Il rischio d'impresa, oggi, inoltre, è strettamente legato ai rapporti mutevoli tra l'azienda e l'ambiente in cui essa si trova ad operare. L'ambiente "esterno" costantemente in evoluzione, offre alle aziende la possibilità di espansione e di sviluppo ed è al tempo stesso causa di condizioni di rischio.

A titolo esemplificativo si possono distinguere:

- *Rischi Esterni*: cambiamenti geo-politici, ingresso di nuovi concorrenti, sviluppo di nuove tecnologie, promulgazione di nuove leggi ecc.
- *Rischi Interni (Gestionali)*: rischi informativi e di sicurezza, fattori che possono compromettere la fidelizzazione dei clienti o il business aziendale e i suoi prodotti.
- *Rischi Finanziari*: liquidità, credito, concentrazione di portafoglio per mancata diversificazione, mancanza di coperture assicurative, rischio mercato.

---

<sup>75</sup> KNIGHT F. (1921) *Risk uncertainty and profit*.

<sup>76</sup> AIIA (2020) *COVID-19, che cosa abbiamo imparato*, [www.aiaa.it](http://www.aiaa.it)

- *Rischi Strategici*: pianificazione e posizione competitivo, allocazione delle risorse nello sviluppo, modello di business e struttura organizzativa.
- *Rischi Operativi*: sistemi e collegamenti obsoleti, CRM e profilazione dei clienti inefficiente, problemi di performance nella rete commerciale.

E' possibile aggiungere all'elenco sopra riportato altri rischi, come il rischio pandemico o il rischio legato al cambiamento climatico e alla sostenibilità ambientale. Su quest'ultimo recentemente Larry Fink CEO dell'hedge fund BlackRock ha annunciato che i trattati e le discussioni che si sono susseguite negli anni sul ruolo e sulla tutela dell'ambiente iniziano a concretizzarsi.

Una vera e propria spinta Green per l'economia in cui le prossime pianificazioni aziendali dovranno cercare di minimizzare gli impatti climatici, come il consumo di carbone e l'inquinamento. Un rischio di impresa è definito "come l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità) e negativi (minacce) di un evento rischioso sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa".

Per lungo tempo il risk management ha riguardato, in via quasi del tutto esclusiva, il settore bancario ed assicurativo con particolare attenzione riservata alla gestione dei rischi finanziari e di mercato. In effetti il risk management trae origine proprio dal mondo della finanza anglosassone già all'inizio degli anni 50' dalle teorie dell'economista statunitense Harry Markowitz<sup>77</sup>. In seguito, ad essere osservati, sono stati i rischi legati allo svolgimento dell'attività creditizia (rischio solvibilità) piuttosto che la copertura di potenziali danni correlati ad eventi incerti. Nel corso del tempo il risk management è diventato non solo uno strumento per la misurazione dei rischi aziendali esterni quanto piuttosto quale valido supporto all'analisi e alla valutazione della struttura organizzativa interna ed in particolare dei processi lavorativi.

La gestione del rischio a livello aziendale coinvolge tutta le funzioni aziendali. L'ERM, *Enterprise Risk Management*, ha il compito di valutare e migliorare la

---

<sup>77</sup> MARKOWITZ H. (1959) *Portfolio selection: efficient diversification of investments*.

gestione del rischio aziendale attraverso un modello integrato che comprende tutti i rischi aziendali<sup>78</sup>.

Nell'ERM rientrano l'insieme delle regole, dei controlli e di ogni altra procedura che contribuisce a mantenere l'organizzazione orientata al perseguimento degli obiettivi aziendali, come salvaguardare il patrimonio della stessa e garantire la continuità operativa. Un'efficace implementazione delle attività di risk management inizia dall'individuazione dei processi centrali che potrebbero essere intaccati dagli effetti di eventi dannosi.

Il processo di gestione del rischio:

- Concorre a definire le metodologie di misurazione dei rischi;
- Individua i limiti operativi di ciascuna struttura vigente;
- Rileva nell'immediato anomalie nel sistema e valida i flussi informativi interni;
- Predisporre il reporting nei confronti del Consiglio di Amministrazione, dell'Alta Direzione e dei responsabili delle strutture operative circa l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati;
- Verifica la coerenza dei modelli di misurazione dei rischi con il funzionamento dell'impresa.

L'evoluzione continua del contesto economico-finanziario di riferimento ha posto l'attenzione della gestione del rischio su altri aspetti: la strategia, le performance, la value creation ecc.

Pertanto l'integrazione e l'interattività del risk management diventa fondamentale spostando l'enfasi dalla mera riduzione del rischio o della gestione delle potenziali minacce, a perseguire opportunità dirette a proteggere e creare valore per l'organizzazione. Per l'assunzione di decisioni più consapevoli e strutturate, il risk management deve essere parte integrante nel processo decisionale e di pianificazione strategica<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> FAYOL H. (1916) *Administration industrielle et générale*, (ed. it., Franco Angeli, 1960).

<sup>79</sup> ATTISANO F.D. (2019) *Il rischio come opportunità per gestire l'incertezza*. [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

### 2.3. La gestione del rischio

Il Risk Management è un processo diretto alla gestione completa ed integrata dei rischi, attraverso attività sistematiche quali identificazione, misurazione, valutazione e trattamento del rischio. La rapida evoluzione dei mercati e delle loro dinamiche competitive impone al management la necessità di assumere decisioni strategiche in breve tempo, cercando di raggiungere un equilibrio ottimale tra rischi e opportunità. Tuttavia, considerata la complessità dei rischi, per individuare le minacce emergenti e le potenziali opportunità è necessario che sia sviluppata e diffusa una cultura consapevole del rischio<sup>80</sup>.

La funzione del risk management è quella di proteggere e incrementare il valore di una azienda a vantaggio dei suoi stakeholder, perseguendo gli obiettivi attraverso un approccio metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale, la pianificazione e la creazione di priorità attraverso una comprensione strutturata dell'attività stessa.

Il buon governo d'impresa è legato ai concetti di efficienza e di redditività e coinvolge l'interesse socio-economico di una pluralità di soggetti per i quali assume maggiore rilevanza il giudizio sulla qualità del controllo interno dell'organizzazione, da affiancare a quello sulla performance economico-finanziaria<sup>81</sup>. La “gestione del rischio”, oltre a essere integrata nella cultura dell'organizzazione, risulta essere un processo costante, graduale e proattivo che coinvolge la corporate strategy.

La cultura condiziona il modo in cui l'organizzazione vive e applica il Risk Management, in termini di identificazione dei rischi, di valutazione, di quale tipologia di rischi sono accettati, di come sono gestiti e di quali risposte vengono fornite agli eventi rischiosi.

Le aziende, pertanto, hanno la necessità di comprendere il livello complessivo di rischio insito nei loro processi e nelle loro attività. Ciò implica riconoscere e dare priorità ai rischi più significativi, individuare le criticità, riconoscere le debolezze dei

---

<sup>80</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Enterprise risk management: un profondo cambiamento nella gestione del rischio d'impresa*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>81</sup> DITTMEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

controlli, arrivando ad attuare un efficace processo di Risk Management<sup>82</sup>. Nonostante resta invariata la struttura del processo di gestione del rischio, (*risk identification, risk analysis, risk evaluation e risk treatment*), l'interattività e l'integrazione dello stesso nei vari livelli dell'organizzazione è fondamentale per ridurre il rischio e gestire le eventuali minacce.

La gestione del rischio inizia dal Board, in quanto una delle responsabilità chiave è quella di contribuire e supervisionare lo sviluppo e l'esecuzione delle strategie e degli obiettivi di business dell'organizzazione, in relazione ai rischi (*risk oversight*).



83

La relazione che sussiste tra rischio e strategia è necessaria per tutte le organizzazioni che vogliono crescere nel lungo periodo, infatti, indipendentemente dai caratteri distintivi, ognuna di queste dovrebbe avere all'interno un'adeguata expertise che si occupi di rischi e di sistemi di controllo integrati a 360°<sup>84</sup>. I nuovi modelli di gestione del rischio sono orientati sul Board, in quanto per assumere decisioni più consapevoli e strutturate il Risk Management diventa parte integrante del processo decisionale.

<sup>82</sup> ANRA (2020) *Perché fare Risk Management*, [www.anra.it](http://www.anra.it)

<sup>83</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Il Rischio come opportunità per gestire l'incertezza*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>84</sup> ATTISANO F.D. (2020) *La mancanza di risk management non è una buona strategia*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

Tuttavia ai fini di una corretta ed efficace gestione dei rischi, è necessario mantenere una visione unitaria e globale, e non pensare al risk management come un processo a compartimenti stagni, in cui ci si preoccupa soltanto della propria area di responsabilità, infatti, anche ai livelli operativi possono esserci dei fattori di rischio che hanno un impatto negativo sulla reputazione e sulla competitività dell'organizzazione. Chi gestisce il rischio, deve essere in grado di definire un linguaggio comune e condiviso, di individuare tutti quegli strumenti di mitigazione atti a ridurre la volatilità dei risultati attesi e a incrementare la sostenibilità nel medio e lungo periodo.

Al fine di proteggere e creare valore in un contesto esterno in continua evoluzione, il risk management è quel processo fondamentale per la gestione dell'incertezza, per essere pronti al cambiamento, cogliendo le opportunità finalizzate al miglioramento dell'organizzazione.

In un contesto di mercato e ambientale in continua evoluzione, le organizzazioni devono gestire le loro attività in considerazione di nuovi fattori di rischio che spingono il processo di risk management a salvaguardare e a creare valore per l'impresa. Per trasformare le minacce in opportunità un'organizzazione deve conoscere, gestire e avere una comprensione profonda dei rischi a cui è potenzialmente esposta, identificare la portata e collegare il piano di risk management alla strategia. Le organizzazioni dovrebbero considerare la gestione del rischio come un'attività di creazione di valore, che non dovrebbe eliminare o ridurre il rischio e il suo impatto, ma sfruttarlo per generare vantaggio competitivo<sup>85</sup>.

L'evoluzione dei modelli di business induce le imprese a essere maggiormente resilienti e quindi abili nell'anticipare e adattarsi ai cambiamenti<sup>86</sup>. Le entity del terzo millennio devono affrontare nuovi eventi rischiosi difficili da prevedere, misurare e analizzare legati all'ambiente esterno:

- hacking e altre minacce informatiche;
- eventi climatici come uragani e terremoti;

---

<sup>85</sup> PIDUN U. (2017) *The Art of Risk Management*, [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

<sup>86</sup> ZANGHI N. (2018) *La gestione dei rischi-Leading Practices For Professionals*.

- l'interruzione improvvisa delle catene di fornitura derivanti dalla chiusura delle linee di produzione a causa di pandemie, vedasi COVID-19;
- Evoluzione tecnologica.

Considerati i livelli di incertezza in aumento e la crescente complessità del cambiamento, le organizzazioni devono rafforzare la propria resilienza e sviluppare una gestione del rischio più dinamica, agile e nel contempo più approfondita per affrontare tali scenari sociali particolari<sup>87</sup>.

In Italia non è in vigore un'unica legge o un codice che disciplina la gestione del rischio ma ci sono numerose norme che la regolamentano. Le disposizioni di legge sulla gestione aziendale attualmente in vigore tendono a stabilire e confermare il valore etico dell'impresa e nel suo rapporto con tutti gli stakeholder. I framework maggiormente utilizzati per l'implementazione del Risk Management sono la norma tecnica *ISO 31000* e il *CoSO Enterprise Risk Management* entrambi aggiornati precisamente nel 2018 e 2017. Il *CoSO ERM e ISO 31000*, anche se in modi diversi, indicano come il rischio non va più considerato esclusivamente nella sua accezione negativa, bensì estendono la prospettiva del suo significato ricomprendendo l'incertezza, enfatizzando gli aspetti positivi del rischio, in termini di opportunità per le organizzazioni<sup>88</sup>. Negli ultimi anni, le organizzazioni hanno affrontato diverse sfide nel tentativo di implementare l'*Enterprise Risk Management Framework*:

- *integrazione*, spesso sono mancati un perimetro enterprise-wide e l'integrazione con i processi di definizione della strategia;
- *implementazione*, il livello di implementazione non è mai avvenuto a livello strategico e posizionandosi sui singoli processi ha causato una perdita di interesse del Board;
- *coinvolgimento*, i programmi di implementazione dell'ERM come iniziativa di assurance, piuttosto che come un metodo per meglio gestire il business, si sono

---

<sup>87</sup> ATTISANO F.D., Rosato.R. (2020) *Resilienza alla prova d'esame*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

<sup>88</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Il rischio come opportunità per gestire l'incertezza*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)



rivelati altrettanto fallimentari nel tentativo di coinvolgimento del management aziendale.

La disomogenea implementazione della versione 2004 dell'ERM CoSO Framework, la complessità crescente del contesto di business e la necessità di un drastico cambiamento nella gestione dei rischi hanno concorso a provocare il bisogno di aggiornamento.

La nuova edizione della norma ISO 31000 Risk Management-Guidelines si rinnova introducendo miglioramenti nella sua struttura, oggi più semplice e chiara, mantenendo al contempo i concetti chiave della precedente versione. Uno dei maggiori cambiamenti della nuova versione della norma ISO 31000:2018 è la caratteristica della ciclicità del risk management, aspetto comune anche alla norma ISO 9001:2015 che fa parte del concetto di miglioramento continuo attraverso un'analisi continua dei dati e dei processi<sup>89</sup>. Tuttavia, la norma ribadisce nel proporre principi, strutture e processi che si tratta di un modello standard, che deve essere adattato dall'organizzazione su qualsiasi tipologia di rischio e settore, per risultare davvero efficace.



<sup>89</sup> ZACCARIOTTO C. (2019) *Lo standard ISO 31000, nove anni dopo*, [www.anra.it](http://www.anra.it)

<sup>90</sup> KPMG (2018) *Enterprise Risk Management-Best Practices for Professionals*, [www.kmpg.it](http://www.kmpg.it)

### 2.3.1. La risk culture e la risk accountability

Le crisi finanziarie degli ultimi anni e il COVID-19 hanno evidenziato la necessità delle organizzazioni di investire in modelli di gestione del rischio proattivi e preventivi. La gestione del rischio rappresenta un processo fondamentale per la governance, poiché la capacità di riuscire a trasformare il rischio in opportunità garantisce un miglioramento organizzativo.

Nell'attuale contesto dinamico e complesso, le imprese sviluppano approcci innovativi che consentono di analizzare i segnali di cambiamento e il loro impatto sul business. Il COVID-19 ha accelerato un processo di trasformazione già avviato da qualche anno nel panorama mondiale. La necessità di integrare una buona gestione del rischio in sede di pianificazione strategica, richiede un'adeguata *risk culture* diffusa trasversalmente in tutta l'organizzazione.

Una cultura del rischio responsabile è la somma di molteplici componenti e delle loro interazioni, quali la cultura organizzativa, il comportamento, l'etica personale, la propensione al rischio individuale e dell'organizzazione. Per rilevare l'effettiva *risk culture* dell'organizzazione e indirizzarla verso i valori desiderati, occorre avviare un programma adeguato di assessment e maturazione, supportato da metodologie e strumenti che, pur ispirati alle *best practice* di settore, tengano in considerazione le caratteristiche uniche dell'azienda. E' necessaria un'adeguata cultura anche per misurare in modo coerente il *risk appetite* dell'azienda, poiché, non avere consapevolezza dei rischi che possono causare danni all'organizzazione è il rischio più grave per il vertice aziendale.

L'evoluzione dello scenario attuale ha condotto le organizzazioni ad adottare modelli di gestione del rischio orientati al futuro e in grado di tutelare gli interessi degli stakeholder. La cultura condiziona il modo in cui l'organizzazione vive e applica il Risk Management, infatti, un'efficace gestione del rischio aiuta ad ottimizzare le performance.

Nonostante la valutazione della *risk culture* rientra tra le priorità delle autorità di vigilanza europee e nazionali, la redazione di un Codice di condotta o di un Codice etico non assicura che l'integrità, la trasparenza e l'accountability siano incorporati

all'interno dell'organizzazione. La cultura del rischio non va percepita come un requisito normativo da rispettare, infatti è una componente integrata sempre più nel processo di pianificazione strategica.

Nel contesto attuale in continua evoluzione, è necessario trasmettere e consolidare una cultura responsabile del rischio ai vari livelli organizzativi per riuscire a creare valore. Il ruolo del vertice aziendale è fondamentale per costruire un sistema complesso di principi morali, valori etici, condotte umane e atteggiamenti organizzativi per perseguire gli obiettivi di business. L'organizzazione deve essere consapevole della propria *risk culture* attuale e dell'evoluzione che potrà avere in futuro.

Definire e condividere una cultura del rischio responsabile e adeguata è un presupposto indispensabile per il vertice aziendale. Conoscere approfonditamente la vision e la mission è un elemento essenziale in un'organizzazione per conseguire dei risultati efficienti ed efficaci.

Il cambiamento può produrre effetti diversi all'interno dell'azienda se i livelli organizzativi non hanno una cultura del rischio e del futuro uniforme. La definizione degli obiettivi strategici deve tenere in considerazione scenari futuri che possono generare impatti positivi e negativi sul *risk appetite* e *risk tolerance* determinati dall'azienda.

L'evoluzione della *risk culture* e della *risk accountability* a causa del COVID-19, ha evidenziato come la governance e la cultura sono composte da molteplici fattori interni ed esterni, che influenzano e dominano l'intera azienda. E' possibile osservare l'importanza della cultura nella governance dal nuovo framework *ERM 2017*.

Il framework eleva la cultura al primo principio assieme alla governance, poiché rappresentano gli elementi basilari per un efficace processo integrato in grado di definire *mission*, *vision* e *core values*. In qualsiasi organizzazione, una cultura efficace è una risorsa necessaria per sostenere, proteggere e valorizzare la crescita aziendale e per perseguire in modo eco-sostenibile gli obiettivi prefissati.

La crisi pandemica attuale mostra come la trasformazione culturale sta avvenendo in considerazione di quattro aspetti:

1. *conoscenza e comprensione*, ogni individuo ha bisogno di sapere e capire come il proprio comportamento a rischio si collega alle prestazioni complessive dell'organizzazione;
2. *credibilità e impegno*, tutti devono credere e impegnarsi nell'effettuare un'efficace gestione del rischio in grado di creare valore aggiunto;
3. *scenario e competenze*, è necessario comprendere il contesto attuale causato dal COVID-19 per l'assunzione di competenze appropriate;
4. *azione e responsabilità*, intraprendere azioni determinanti e tempestive richiede che le persone sviluppino un'adeguata cultura del rischio per agire in conformità della strategia pianificata.

In considerazione dello scenario attuale, dotarsi di una forte e consapevole *risk culture* è un processo, nel sistema di governance e di gestione dei rischi, necessario per adattarsi maggiormente all'ambiente esterno in evoluzione e fronteggiare la crisi con responsabilità. L'allineamento della vision e della mission con la strategia per creare e proteggere valore, richiede una cultura del rischio flessibile e adeguata.

#### **2.4. Evoluzione e principali novità della norma ISO 31000**

Nell'ambito dei framework internazionali, un ruolo di primaria importanza nel risk management lo occupa la normativa tecnica nota come *ISO 31000*<sup>91</sup>. La norma *ISO 31000* fornisce principi e linee guida generali per la gestione del rischio, tuttavia, per rendere lo standard più conforme all'attuale panorama mondiale dei rischi, la norma pubblicata nel 2009 è stata aggiornata nel 2018.

La *ISO 31000:2009*, costituita da 11 principi propone un apposito modello integrato nello stesso sistema di gestione aziendale applicabile a tutte le tipologie di rischio. L'introduzione della normativa pone particolare attenzione ai vantaggi che si possono

---

<sup>91</sup> ISO, *International Organization for Standardization*. Organizzazione non governativa internazionale per la definizione di norme tecniche. Svolge funzioni consultive per l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura e per l'Organizzazione delle Nazioni Unite.

ottenere, quali la possibilità di raggiungimento degli obiettivi aziendali, incoraggiare la gestione proattiva, migliorare il reporting cogente e volontario, ecc. La *ISO* si focalizza prevalentemente sull'ambiente esterno e interno e di come attraverso la gestione del rischio si crea valore nell'organizzazione.

La nuova edizione della *ISO 31000:2018*, non stravolge i concetti chiave della precedente edizione, ma come riportato sul sito della *ISO*, offre linee guida più “*chiare, brevi e concise*”<sup>92</sup> per aiutare le organizzazioni nella pianificazione e nell'assunzione di decisioni. Questa edizione tende ad enfatizzare gli aspetti positivi del rischio (opportunità), connotando maggiormente il risk management come volano essenziale per l'innovazione e la crescita di ogni organizzazione.

L'attuale normativa tecnica, è l'esito di una revisione della versione precedente, le cui principali caratteristiche sono:

- revisione dei principi di gestione del rischio, ritenuti i criteri chiave per l'efficacia dello standard;
- maggiore attenzione al ruolo di leadership del top management che dovrebbe garantire un'integrata gestione del rischio nella governance dell'organizzazione;
- maggiore enfasi sulla natura iterativa del risk management, basata su nuove esperienze, conoscenze pregresse e processi di analisi;
- razionalizzazione del contenuto, con la necessità di mantenere un modello di sistema “più aperto” che scambia regolarmente feedback con l'ambiente esterno, per adattarsi a contesti e necessità.

L'impianto del modello gestionale di risk management *principi-struttura-processo*, è stato mantenuto nell'edizione del 2018. Tuttavia, i *Principi* che prima comparivano in un elenco ora sono rappresentati in una ruota che pone come obiettivo primario, la creazione e la protezione di valore. Nella *Struttura* il coinvolgimento e l'impegno da parte delle funzioni di leadership è collocato al centro delle fasi di risk management, determinando maggiore enfasi alla ciclicità della gestione dei rischi ed al suo miglioramento continuo. Nella nuova versione della *ISO 31000*, il miglioramento

---

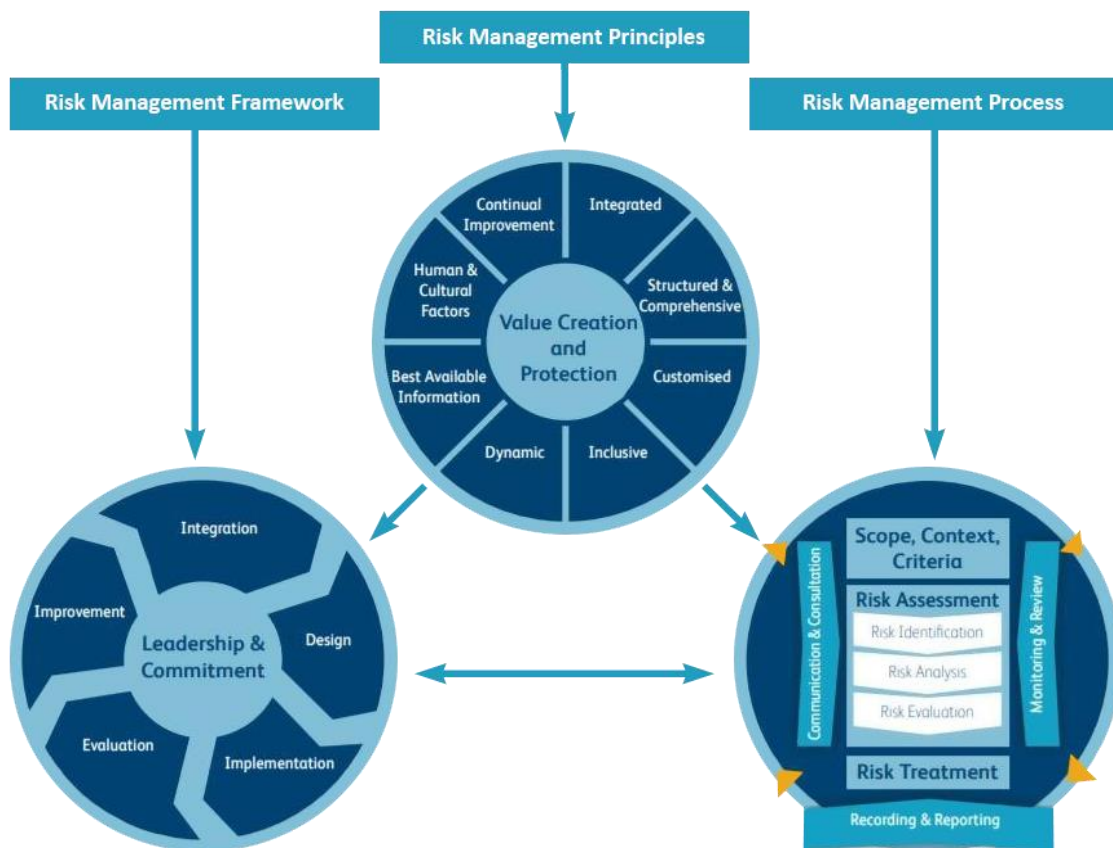
<sup>92</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

delle performance, l'incoraggiamento ad innovare e il supporto nel perseguimento degli obiettivi è descritto da otto *Principi* (non più 11 come nell'edizione del 2009). Un processo di risk management per essere efficace dovrebbe essere<sup>93</sup>:

1. integrato con le altre attività dell'organizzazione, a livello di governance;
2. strutturato e multidisciplinare, per poter dare risultati coerenti e confrontabili;
3. customizzato sull'organizzazione e sui suoi obiettivi;
4. inclusivo, che coinvolga gli stakeholder, per poter contare su una consapevolezza e una visione più ampie;
5. dinamico, tempestivo, per rispondere agilmente ai cambiamenti del contesto e/o dell'organizzazione;
6. fondato sulle informazioni qualitativamente migliori a disposizione, che si tratti di dati storici, evidenze correnti o previsioni future;
7. comprensivo dei comportamenti umani e dei fattori culturali, che influenzano l'organizzazione ad ogni livello;
8. costantemente revisionato in ottica di miglioramento;

---

<sup>93</sup> ZACCARIOTTO C. (2019) *Lo standard ISO 31000, nove anni dopo*, [www.anra.it](http://www.anra.it)



94

Per poter creare valore e garantire l'adeguato livello di protezione nell'organizzazione, è essenziale costruire su tali principi un modello di risk management. Tuttavia, la creazione di valore che prima era uno degli undici principi, con la revisione del 2018 è diventato lo scopo primario a cui concorrono tutti gli altri. La norma tecnica *ISO 31000* ha lo scopo di supportare l'organizzazione nell'integrare la gestione del rischio in tutte le attività e funzioni più significative. La revisione nel 2018 del framework, pone il top management al centro della struttura, poiché ha il compito di adattare e implementare le componenti del framework al contesto, assicurare un'adeguata distribuzione di compiti e responsabilità per una migliore gestione del rischio. Quando ciò avviene, l'organizzazione è in grado di adeguare e mantenere la struttura di risk management coerente con gli obiettivi, la strategia e la cultura aziendale, stabilire il livello di risk appetite proporzionato e comunicarlo agli stakeholders.

<sup>94</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

## 2.5. Il modello ERM

Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, dopo la pubblicazione del CoSO Report 1 nel 1992, ha pubblicato “Enterprise Risk Management- Integrated Framework”, conosciuto anche come CoSO Report II. L’ERM è un modello di riferimento che le organizzazioni adottano per la gestione dei rischi, in quanto definisce le componenti essenziali e suggerisce un linguaggio comune, costituendo un’effettiva guida<sup>95</sup>. Un sistema finalizzato non solo all’analisi dei fattori di rischio e alla valutazione del loro impatto sulla performance, ma anche alla creazione di valore e vantaggio competitivo per garantire la sopravvivenza aziendale. In un contesto economico e finanziario sempre più integrato e competitivo, la capacità di fronteggiare le minacce e di sfruttare le opportunità non è importante solo per garantire l’equilibrio e la crescita della singola impresa, ma anche per la stabilità e la crescita di interi settori dell’economia. È sulla base di questa consapevolezza che risulta necessaria, l’adozione di un approccio globale, integrato e a valenza strategica su tutti i rischi.

Per molti anni la funzione che si occupava della gestione dei rischi veniva vista come un ente a sé stante all’interno dell’azienda, che svolgeva un’attività marginale rispetto al principale oggetto dell’impresa. Lo sviluppo di tale funzione nel corso degli anni, aveva mostrato come la gestione separata dei rischi genera inefficienze nei costi da sostenere e nei risultati da raggiungere<sup>96</sup>. Il management per creare valore all’interno dell’organizzazione affronta eventi incerti che rappresentano potenzialmente un rischio o un’opportunità nel ridurre o accrescere il valore. L’Enterprise Risk Management consente di affrontare efficacemente le incertezze e i conseguenti rischi e opportunità, accrescendo così le capacità dell’organizzazione di generare valore. Il management massimizza il valore quando formula strategie al fine di conseguire un equilibrio ottimale tra target di crescita e di redditività e rischi conseguenti, oltre che

---

<sup>95</sup> DITTMEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

<sup>96</sup> TROINA G. (2005) *Le revisioni aziendali*, Franco Angeli.



ad impiegare in modo efficiente ed efficace le risorse nel perseguire gli obiettivi aziendali<sup>97</sup>.

L'ERM contiene la definizione di Enterprise Risk Management: "La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione, progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali"<sup>98</sup>. Questa descrizione indica come l'organizzazione gestisce il rischio e valuta l'efficacia dell'ERM, attraverso le sue caratteristiche essenziali che sono:

- un processo continuo che coinvolge tutta l'organizzazione;
- eseguito da persone dell'organizzazione che influenzano e sono condizionate dall'efficacia del processo<sup>99</sup>.

Con il termine *Enterprise Risk Management (ERM)* si intende un processo complesso che richiede una visione strategica d'insieme e una governance capace di sfruttare e sviluppare tutte le potenzialità affinché gli eventi siano governati in modo efficace.

Tuttavia, per conferire validità all'ERM, è necessario che siano definite e comprese in tutti i livelli organizzativi le politiche e le linee di responsabilità. L'*accountability* è l'insieme degli elementi che consentono l'applicabilità del principio di responsabilità e si può realizzare con l'attribuzione di responsabilità e la formalizzazione dei ruoli organizzativi.

Le principali cause che hanno convinto le organizzazioni a introdurre modelli di *ERM* sono:

- salvaguardare la reputazione e l'immagine aziendale;

---

<sup>97</sup> Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (CoSO) (2004) *Enterprise Risk Management. Integrated Framework*; ed.it. a cura di AIIA e PriceWaterhouseCoopers (2006) *La gestione del rischio aziendale*, Il Sole 24 Ore.

<sup>98</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, [www.CoSO.org](http://www.CoSO.org)

<sup>99</sup> DITTMEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

- integrare maggiormente la gestione del rischio nel processo di pianificazione strategica, mediante l'utilizzo di informativa sui rischi in grado di indirizzare le scelte di business;
- ridurre la volatilità dei risultati;
- valorizzazione delle opportunità attraverso un approccio *risk opportunity* (finalizzato alla remunerazione del rischio) e non solo di *risk mitigation* (finalizzato alla riduzione del rischio);
- responsabilizzazione (*accountability*) a tutti i livelli organizzativi sul governo dei rischi attraverso il rafforzamento della cultura di risk management e la creazione di maggior consapevolezza del management e dei dipendenti sull'esposizione al rischio e sulle opportunità da cogliere.

I principi generali dell'*ERM* sono accettati da molte organizzazioni, anche se l'effettiva implementazione del framework differisce soprattutto da settore a settore. Tuttavia, elementi comuni all'implementazione di successo dell'*ERM* sono:

1. Commitment e coinvolgimento diretto del board;
2. Cambiamento culturale di approccio al rischio dell'organizzazione e dei suoi membri (*risk culture*).

### **2.5.1. Definizione degli obiettivi ed evoluzione del framework**

Tra il 2002 e il 2014 la principale causa dei fallimenti aziendali era attribuibile a "errori strategici". In considerazione di ciò e degli impatti prodotti dalla crisi finanziaria del 2008, il CoSO ha pubblicato nel 2017 il nuovo framework "Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance". Con l'introduzione del CoSO ERM 2017 l'Enterprise Risk Management entra nel DNA delle organizzazioni e viene considerato come un fattore culturale che deve diffondere l'azienda stessa. In questo contesto, la necessità di gestire l'incertezza, le crescenti pressioni da parte dei board e il nuovo CoSO ERM Framework, impongono alle aziende di analizzare con attenzione il proprio approccio all'*ERM*. Il *top management*

e il *board* per assicurarsi decisioni corrette devono garantire la conoscenza del risk appetite dell'azienda e un buon livello di risk culture a tutto il personale<sup>100</sup>.

La nuova concezione del rischio trasmessa dal CoSO ERM 2017, considera il risk management fondamentale per la gestione dell'incertezza e per fronteggiare il cambiamento in un contesto in continua evoluzione<sup>101</sup>. L'ERM è stato oggetto di revisione dal 2004 al 2017 numerose volte, tuttavia, gli obiettivi che tenta di conseguire durante la sua evoluzione risultano immutati. Il framework è finalizzato al conseguimento degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:

- *strategici*, supportano l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione, di natura generale e definiti ai livelli più elevati della struttura organizzativa;
- *operativi*, riguardano l'impiego efficiente ed efficace delle risorse aziendali;
- *di reporting*, obiettivi relativi alla efficacia del sistema di reporting aziendale interno ed esterno, con riferimento all'informativa economico-finanziaria ed a quella operativa;
- *di conformità*, riguardano la necessità che tutta l'attività di ERM e le procedure in vigore dell'organizzazione osservano le leggi e i regolamenti in vigore.

Il modello ERM si caratterizza per gli obiettivi di natura strategica al suo interno, che sottolinea l'importante valenza in riferimento alla mission e alla vision aziendale<sup>102</sup>. Tuttavia, l'ERM è in grado di fornire una ragionevole sicurezza per il conseguimento degli obiettivi di reporting e di conformità alle leggi, poiché sono sotto il diretto controllo dell'organizzazione. Il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi è soggetto, invece, a eventi esterni che non sempre rientrano nella sfera di controllo del management e del CdA.

---

<sup>100</sup> Con il CoSO ERM 2017 si stimola il passaggio da un ERM framework a un "ERM thinking".

<sup>101</sup> ATTISANO F.D. (2020) Il Rischio come opportunità per gestire l'incertezza, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>102</sup> DITTMER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

L'ERM pubblicato nel 2004, come riportato nella figura sottostante, è costituito da otto componenti interconnesse che derivano dal modo in cui il management gestisce l'organizzazione e sono integrate con i processi operativi<sup>103</sup>.



104

Il rapporto diretto tra obiettivi e i componenti dell'ERM schematizzato in una matrice tridimensionale a forma di cubo, rappresenta l'estrema flessibilità del modello. Può essere applicato sia all'intero processo di gestione del rischio aziendale, sia distintamente alle singole categorie di obiettivi, ai componenti, alle singole unità operative e alle singole sub unità di queste ultime.

Rispetto alla versione del 2004, il CoSO ERM 2017 riposiziona il risk management all'interno del contesto aziendale, poiché per identificare e valutare tempestivamente i rischi emergenti è necessario ponderare le opzioni strategiche e le performance per i rischi. Il nuovo framework considera come in questo contesto, l'ERM al fine di rafforzare la capacità di creare, preservare e generare valore, deve consentire all'organizzazione di ottimizzare il rapporto tra esposizione al rischio e opportunità. La crescente rilevanza della relazione "Rischio - Strategia - Performance", permette di osservare l'evoluzione del framework attraverso la propria struttura.

<sup>103</sup> Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission(CoSO),(2004) *Enterprise Risk Management.Integrated Framework*; ed.it. a cura di AIIA e PriceWaterhouseCoopers (2006) *La gestione del rischio aziendale*,Il Sole 24 Ore.

<sup>104</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(CoSO) (2004) *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. [www.CoSO.org](http://www.CoSO.org)



105

Da un cubo tridimensionale che illustrava le 4 categorie di obiettivi e gli otto componenti del processo di risk management, la nuova struttura è un diagramma completamente diverso, dove si intrecciano sotto la forma di nastri elicoidali cinque elementi nel ciclo di vita dell'organizzazione<sup>106</sup>. Il nuovo approccio mostra come queste componenti si adattano alle strutture operative per potenziare strategie e processi decisionali:

- fornisce una visione più approfondita della gestione del rischio in sede di pianificazione strategica;
- dà seguito alle aspettative in tema di governance e supervisione;
- migliora l'allineamento tra performance ed ERM, per comprendere maggiormente in sede di pianificazione l'impatto dei rischi sulle performance;
- evidenzia il ruolo del risk reporting per rispondere alle aspettative di maggiore trasparenza degli stakeholder;

<sup>105</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, [www.CoSO.org](http://www.CoSO.org)

<sup>106</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Enterprise risk management: un profondo cambiamento nella gestione del rischio d'impresa*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

- definisce definizioni, componenti e principi fondamentali per tutti i livelli di gestione coinvolti nella progettazione, implementazione e conduzione della gestione del rischio<sup>107</sup>;
- incorpora le nuove tecnologie e il maggior ricorso ai data analytics a supporto del processo decisionale.

L'evoluzione del framework si focalizza sul conseguimento delle performance e di come è necessario che le strategie aziendali siano coerenti con la vision e la mission dell'organizzazione. Il processo di identificazione, analisi, valutazione e ponderazione dei rischi, al fine di gestire efficacemente minacce e opportunità è stato oggetto di potenziamento. Tuttavia, nel contesto della strategia pianificata e della performance organizzativa programmata e attesa, le organizzazioni cercano di configurare e sviluppare un framework che conduce il *performance management* a costituire un fattore critico di successo. Un sistema adeguatamente integrato di *Enterprise Risk Management* e di *Performance Management (ERPM)*<sup>108</sup> accresce le possibilità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi di business e di governo.

### **2.5.2. Componenti e principi generali del nuovo framework**

*Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, è un insieme di venti principi organizzati in cinque componenti correlate. Le cinque componenti si sviluppano lungo il ciclo di vita dell'organizzazione, che parte dalla definizione della *mission*, della *vision* e dei *core values* e si evolve tramite le decisioni strategiche da cui deriva la formulazione degli obiettivi di business e l'implementazione delle attività da svolgere per creare valore per l'organizzazione. I cinque componenti del *framework* e i venti principi di base sono :

---

<sup>107</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, [www.CoSO.org](http://www.CoSO.org)

<sup>108</sup> ATTISANO F.D. (2020) *L'integrazione del Risk Management con il Performance Management*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

1. *governance e cultura*, la governance e la culture rappresentano gli elementi basilari per un solido ed efficace sistema *ERM*. La *governance* definisce il cd. *tono* dell'organizzazione e attraverso la definizione di strutture e responsabilità, garantisce l'equilibrio di tutti gli interessi nei confronti dei portatori d'interesse. La *cultura*, intesa come espressione di comportamenti, valori etici e comprensione del rischio, è la base per condividere *integrità, trasparenza e accountability* all'interno dell'organizzazione<sup>109</sup>.

I principi di riferimento sono i seguenti:

- supportare l'attuazione degli indirizzi del Board in materia di gestione dei rischi;
- definire i comportamenti desiderati dell'organizzazione in materia di gestione del rischio;
- sostenere la condivisione dei valori etici e di integrità da parte dell'intera organizzazione;
- rafforzare l'*accountability* in materia di rischio a tutti i livelli dell'organizzazione;
- riconoscere l'importanza di attrarre, sviluppare e trattenere individui di talento.

2. *Strategia e impostazione degli obiettivi*, questo componente si concentra sulla definizione della strategia e su come in sede di pianificazione strategica è necessario anticipare il focus dell'*ERM* per comprendere come il profilo di rischio aziendale può modificarsi in relazione alle decisioni prese.

I principi di riferimento includono:

- analizzare rischio e contesto di business, interno ed esterno, che lo genera;
- definire la propensione al rischio (*risk appetite*) in coerenza con la vision e i valori fondamentali dell'azienda;
- valutare strategie alternative/diverse opzioni strategiche, tenendo in considerazione il loro profilo di rischio;

---

<sup>109</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, [www.CoSO.org](http://www.CoSO.org)

- definire la *risk tolerance*, ovvero le variazioni di performance accettabili nel raggiungimento di obiettivi di business specifici.

3. *Performance*, dopo lo sviluppo della strategia ponderata al proprio profilo di rischio, un'organizzazione deve identificare e valutare i rischi che possono influenzare la realizzazione della strategia e il raggiungimento di adeguate *performance*<sup>110</sup>.

I principi includono:

- identificare i rischi di execution, nuovi, emergenti o già noti all'organizzazione;
- valutare la gravità di ogni rischio sulla base di approcci qualitativi o quantitativi, in funzione della tipologia e della natura del rischio;
- assegnare priorità ai rischi sulla base della *risk tolerance* definita;
- identificare e selezionare le *risk response* più appropriate (es. accettare, evitare, gestire, ridurre o condividere i rischi);
- sviluppare una vista di portafoglio dei rischi che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi di business.

4. *Riesame e revisione*, per consentire all'organizzazione di assumere decisioni consapevoli e conseguire dei performance target è necessario un processo continuo di raccolta, revisione e condivisione di informazioni interne ed esterne.

In riferimento al quarto componente dell'*ERM* i principi includono:

- identificare e valutare i cambiamenti che possono influenzare obiettivi e strategie aziendali;
- fare disclosure sul rischio, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione;
- perseguire costantemente una migliore gestione del rischio integrata nel processo di pianificazione.

---

<sup>110</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Enterprise risk management: un profondo cambiamento nella gestione del rischio d'impresa*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)



5. *Informazione, comunicazione e reporting*, la quinta componente del *framework* si focalizza sul monitoraggio delle performance e su come la condivisione e la tempestiva circolarizzazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione risulta fondamentale. Processi di monitoraggio efficaci supportano l'organizzazione nell'acquisire, elaborare, gestire e produrre report sui rischi.

Gli ultimi tre principi che descrivono il *framework* sono:

- avvalersi di informazioni rilevanti che facilitino, per capacità di anticipazione e proattività, l'assunzione di decisioni informate;
- fare leva sui sistemi informativi aziendali per massimizzare il contributo ai fini dell'ERM;
- strutturare un reporting in materia di rischi, cultura e performance, al fine di supportare i processi decisionali aziendali ai vari livelli dell'organizzazione.

*Enterprise Risk Management- Integrated with Strategy and Performance* indica una serie di principi generali che descrivono il *framework*, tuttavia ai fini di un'efficace implementazione dell'ERM, ogni organizzazione deve<sup>111</sup>:

- collegare la gestione del rischio alla strategia;
- considerare il rischio a tutti i livelli dell'organizzazione;
- definire e declinare la propensione al rischio;
- passare da una visione incentrata sul rischio a una visione strategica;
- migliorare la gestione dei rischi attraverso l'innovazione tecnologica.

---

<sup>111</sup>ODETTI B.R. (2018) *ERM Survey 2018, il nuovo Framework e confronto su un caso pratico. L'evoluzione del CoSO ERM framework dagli anni 90' ad oggi*. PwC.

### 2.5.3. Il processo di risk management

Il risk management è un processo aziendale finalizzato alla completa e integrata gestione dei rischi mediante specifiche e mirate attività sistematiche con lo scopo di tenere sotto controllo i rischi di un'organizzazione che possono impattare su di essa. La funzione principale del risk management è quella di difendere e incrementare il valore dell'azienda.

La crescita aziendale è a beneficio degli stakeholders e nel perseguire tali obiettivi l'organo di risk management predispone un quadro metodologico che consente il miglioramento dei processi decisionali, della pianificazione delle attività e dell'allocazione efficiente delle risorse all'interno dell'organizzazione. Il risk management è un processo continuo, graduale e proattivo che deve essere integrato nella cultura dell'organizzazione attraverso organi e ruoli specifici. Questo passaggio non è stato immediato, ma ci sono voluti molti anni prima che venisse riconosciuta l'importanza dei processi di gestione del rischio.

Inizialmente il risk management veniva considerato come un'attività secondaria e solo con le numerose crisi che si sono susseguite nel tempo, i manager hanno iniziato a capire l'importanza che riveste la funzione per il successo aziendale.

Il processo di risk management è *“il processo attraverso il quale le organizzazioni si occupano dei rischi associati alle attività svolte con l'obiettivo di ottenere dei benefici riguardanti le singole attività e/o l'insieme delle stesse”*

Il risk management per definizione si compone di quattro momenti fondamentali:

1. *definizione degli obiettivi e di risk management;*
2. *risk assessment* (articolato in individuazione, stima e valutazione dei rischi);
3. *risk treatment* (trattamento dei rischi);
4. *monitoring* (controllo).

Le quattro fasi indicate permettono un controllo e un miglioramento continuo dei processi, sviluppando azioni correttive e preventive sempre più efficienti e adeguate. In particolare nel risk management il ciclo prevede:

- *Comunicazioni e consultazioni*

- *Analisi di contesto:*
- *Identificazione dei rischi:*
- *Analisi dei rischi:*
- *Valutazione dei rischi:*
- *Mitigazione dei rischi:*

### *Comunicazioni e consultazioni*

Consiste nel reperimento delle informazioni necessarie all'attività di gestione dei rischi. E' importante definire gli obiettivi degli stakeholders e le azioni volte a trasferire le informazioni e le comunicazioni dall'organo di risk management alle unità aziendali coinvolte. Più il processo di risk management è integrato all'interno dell'organizzazione e più veloce ed efficace risulterà questa fase.

### *Analisi del contesto*

Valutazione dell'ambiente di riferimento in cui l'azienda opera (settore, mercato, quadro normativo e legislativo, tipologia di concorrenza, situazione socio-politica), ma anche valutazione del contesto interno all'azienda (organizzazione aziendale, sistemi di gestione interna, infrastrutture, sistemi informatici e tecnologici).

### *Identificazione dei rischi*

Inizia qui l'attività centrale e principale del processo che si completa con l'analisi e la valutazione dei rischi con l'identificazione delle aree di vulnerabilità dell'azienda e delle relative minacce, e le probabilità che si possano verificare degli eventi dannosi. Questa fase consiste nell'individuare le fonti di aleatorietà, cioè quegli eventi rischiosi che possono determinare effetti inattesi sugli obiettivi dell'organizzazione. Più la task è ampia ed esaustiva più le misure di controllo e prevenzione sono adeguate. E' compito dell'unità di risk identification scegliere l'approccio di gestione del rischio più adeguato in base agli obiettivi da raggiungere, alle risorse e competenze a disposizione e alle tempistiche di intervento. La norma IEC 31010 "*Risk assessment techniques*" descrive 41 metodologie di identificazione e valutazione dei rischi quali:

- Brainstorming:
- Metodo Checklists:
- Analisi di impatto sul business:
- Analisi di scenario:

In questa norma si presenta l'applicazione di diverse tecniche, con specifico riferimento alle altre norme internazionali dove il concetto e l'applicazione delle singole tecniche sono descritte in maggiore dettaglio.

### *Analisi e valutazione dei rischi*

Questa fase consente al management di basare le proprie azioni su un quadro informativo completo e di intraprendere le scelte successive: trattamento, trasferimento e accettazione del rischio secondo un ordine di priorità. L'analisi dei rischi viene condotta in base ai possibili effetti economici/patrimoniali che possono danneggiare l'azienda e le probabilità che tali eventi dannosi possono verificarsi. In questa fase vengono utilizzate tre diverse tipologie di tecniche che vanno a ponderare i rischi:

- qualitative
- semi-quantitative
- quantitative

Le tecniche *qualitative* sono le meno dispendiose da sviluppare per l'azienda, ma anche le meno sofisticate. Consistono in un metodo descrittivo per stimare gli effetti e le probabilità connesse agli eventi rischiosi. Senza un approccio quantitativo la valutazione rimane incompleta, infatti è prassi diffusa abbinare alle tecniche qualitative tecniche semi-quantitative o quantitative per la stima dei rischi principali. Le tecniche *semi-quantitative* attribuiscono dei valori numerici alle categorie descrittive senza però una quantificazione degli effetti economici o delle probabilità. Tuttavia, sono le tecniche *quantitative* che permettono di classificare per importanza le diverse tipologie di rischi. E' proprio dalla combinazione di queste tecniche che le

aziende riescono ad effettuare un'adeguata valutazione dei rischi secondo una analisi costi-benefici definendo la *risk tolerance*.

Le aziende stanno investendo sempre più su una funzione di risk management in grado di conoscere adeguatamente il contesto di riferimento. L'azienda sarà più o meno propensa al rischio in base alle decisioni e misure che intraprende in seguito ai risultati ottenuti dalla valutazione del rischio. Si definisce così un profilo di *risk appetite* dell'azienda che indica quel livello di rischio che l'azienda è disposta ad accettare e gestire internamente per il raggiungimento dei propri obiettivi. Il risk appetite è calcolato per ogni rischio individuato dalla funzione di risk management considerando solo la parte che si è disposti a sopportare.

### *Mitigazione del rischio*

l'insieme di tutte le azioni con lo scopo di ridurre l'area di impatto del rischio in termini di vulnerabilità e probabilità. Sostanzialmente questa fase attua l'insieme delle decisioni e procedure spiegate precedentemente, così gli organi aziendali decidono di accettare il rischio qualora esso ha un impatto lievemente dannoso o se è più costoso dividerlo che gestirlo internamente.

L'importanza che ha rivestito e riveste la funzione di risk management ha concorso allo sviluppo di un modello più evoluto di gestione dei rischi che consiste nella piena integrazione del processo di risk management con tutte le altre funzioni aziendali che prende il nome di ERM (*Enterprise Risk Management*).

Per ogni processo aziendale si identifica un organo responsabile della gestione del rischio, "*risk owner*", che avviene in maniera coordinata e trasversale per tutti i processi. L'ERM ha lo scopo di promuovere nell'organizzazione un modello partecipato e condiviso di gestione del rischio, rendendolo ancor più efficace ed efficiente.

Questo modello oggi rappresenta il modello alla base di qualsiasi azienda, in un mondo in continua evoluzione come il contesto attuale avere un sistema ben strutturato ed efficiente fa la differenza tra il successo e il fallimento.

I cambiamenti e le nuove forme di competitività stanno creando modelli di business innovativi nella società. I cambiamenti si susseguono ad un ritmo sempre più veloce

e sembrano in grado di stravolgere interi settori produttivi, compresi quelli generalmente considerati più stabili. Per rimanere competitive le aziende devono instaurare un approccio proattivo in grado di anticipare i cambiamenti e sfruttare le opportunità.

#### **2.5.4. Risk governance e responsabilità del risk manager**

Un efficace ed efficiente implementazione dell'*ERM* a tutti i livelli organizzativi, richiede un cambiamento significativo nella cultura aziendale e nella mentalità del management. Per un'efficace integrazione del framework nell'organizzazione la corporate governance ricopre un ruolo fondamentale. La *risk governance* è il fondamento di tutte le attività di risk management allineate al grado di supervisione del rischio da parte del Board con il risk appetite dell'organizzazione. La struttura organizzativa dovrebbe essere tale da garantire un efficace ed equilibrato adempimento dei ruoli e delle responsabilità del Board of Directors e dei Comitati delegati, del Senior Management e dell'Internal Audit nel processo di *ERM*. Indipendentemente da una visione tradizionale o moderna del risk management, l'organizzazione deve avere un approccio orientato al futuro, porsi il problema dell'identificazione dei rischi, della loro stima e di come intervenire per gestirli. Tuttavia, il modello vigente non attribuisce ai *process owner* una sufficiente importanza sulla responsabilità della gestione del rischio, poiché in molte organizzazioni, non si hanno le conoscenze, le competenze e la sensibilità per instaurare un'adeguata *risk culture*<sup>112</sup>. Il risk management deve configurarsi come un processo continuo e graduale nella definizione dell'intera strategia aziendale, inoltre, deve educare ciascun componente dell'organizzazione alla gestione del rischio, attraverso l'assegnazione di specifiche responsabilità, diffondendo in tal modo un'adeguata *risk culture* in tutti i livelli.

---

<sup>112</sup> ATTISANO F.D., Rosato R. (2019) *Ridefinire la protezione*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

In un'organizzazione complessa per il successo del risk management sono necessarie *consapevolezza, condivisione e responsabilità*:

- *la consapevolezza* si ottiene trasmettendo la cultura del risk management e consolidando una visione proattiva orientata al futuro;
- *la condivisione* si raggiunge diffondendo gli obiettivi di business e di governo;
- *responsabilità* di colui che determina finalità e mezzi di trattamento di dati personali, che è soggetto al cosiddetto principio di *accountability*.

Per una corretta gestione del rischio è necessario identificare compiti e responsabilità per ogni soggetto che svolge attività critiche o operative nell'organizzazione<sup>113</sup>. L'analisi del contesto manageriale è fondamentale per l'assegnazione delle responsabilità e per la definizione dei ruoli organizzativi necessari per lo svolgimento efficace dei piani gestionali.

Il risk manager è una figura professionale dedicata alla gestione integrata dei rischi aziendali (finanziari, operativi, strategici, di compliance) che possono incidere sugli obiettivi strategici prefissati dalla direzione.

La funzione del risk manager è di:

- supportare il management ad individuare i rischi;
- comprendere i metodi e utilizzare gli strumenti necessari alla gestione del processo di risk management;
- responsabilizzare il personale sulle procedure di gestione di gestione del rischio;
- creare e diffondere una cultura del rischio all'interno dell'organizzazione.

Il Risk Manager valuta i rischi in base alla loro possibile gravità e frequenza, e di conseguenza individua la politica migliore per ottimizzare la loro gestione, in linea con le disponibilità finanziarie dell'organizzazione e le decisioni prese dal top management. E' un ruolo complesso, che richiede una vasta gamma di competenze:

- analitiche, per valutare aree numerose e diverse;

---

<sup>113</sup> DITTMIEIER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

- di persuasione, per influenzare le decisioni del board;
- comunicare in modo efficace per gestire dipendenti e media durante una crisi<sup>114</sup>;
- preparazione finanziaria, non solo per saper leggere un bilancio ma anche per poter calcolare l'impatto economico dei diversi rischi.

Il rapporto del risk manager con il board si è consolidato negli ultimi anni, da quando i vertici aziendali hanno cominciato a dare maggiore peso e attenzione all'analisi e alla gestione del rischio. Il COVID-19 ha diffuso la necessità nelle organizzazioni di assumere persone in grado di comprendere i rischi, prevedere e pianificare la gestione delle crisi, mappare uno smart working improvvisamente massiccio. In considerazione al periodo attuale, l'obiettivo del risk manager è di garantire al vertice aziendale un sistema di gestione del rischio che consente di raggiungere performance ottimali<sup>115</sup>.

### **2.5.5. I rischi emergenti nell'evoluzione del risk manager**

La crisi in corso causata dal COVID-19 ha provocato in tutte le organizzazioni del mondo importanti cambiamenti nel proprio capitale umano. Tutti i leader stanno cercando di ottenere un controllo maggiore sui rischi più critici in grado di influenzare le attività principali. La verifica costante per il raggiungimento degli obiettivi strategici e delle performance dell'organizzazione, è un'attività necessaria per individuare l'impatto che gli eventi possono avere sul raggiungimento del successo sostenibile. Negli ultimi due decenni molte organizzazioni hanno adottato l'*ERM* per costituire un approccio al rischio in grado di influire sul successo strategico<sup>116</sup>.

---

<sup>114</sup> COHEN A. (2020) *Risk Manager is Suddenly a Hot Job, the pandemic spurs boards to seek experts in crisis planning and oversight.* [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

<sup>115</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Non parliamo di rischi, concentriamoci sugli obiettivi,* [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>116</sup> BEASLEY M. (2020) *How to Leverage ERM Principles to Better Respond to COVID-19-Related Risks,* [erm.ncsu.edu](http://erm.ncsu.edu)



L'ERM considera oltre alla vision, i principi e alla performance anche i rischi ESG<sup>117</sup>. Mediante il processo ERM integrato nelle scelte strategiche, le organizzazioni aziendali riescono a migliorare le proprie performance<sup>118</sup> non prettamente finanziarie (*brand reputation*).

L'evoluzione del contesto economico e competitivo richiede oggi di sfruttare tutte le risorse e le conoscenze aziendali per assumere decisioni più consapevoli, considerando negli obiettivi di breve, medio e lungo periodo anche i rischi e le opportunità. L'innovazione tecnologica, l'incertezza geopolitica, le elezioni presidenziali statunitensi in attesa, il Brexit, l'hackeraggio, il terrorismo, i disastri naturali, sono fattori che aumentano l'incertezza e la complessità dei rischi che ogni organizzazione deve fronteggiare in epoca COVID-19<sup>119</sup>. Il Coronavirus non è considerato il rischio principale, ma quel fenomeno che aggrava i rischi già esistenti, costringendo le organizzazioni a fronteggiarli attraverso nuovi approcci e nuovi modelli gestionali<sup>120</sup>.

Come evidenziato nelle classifiche dei principali rischi percepiti dai CAE<sup>121</sup> nel 2018, 2019 e 2020, la *cyber e data security* rappresentano il rischio primario. La *Cybersecurity* relativa alla sicurezza informatica, inizialmente percepita come problematica reputazionale e finanziaria con possibili effetti sulla continuità aziendale<sup>122</sup>, ha assunto nel tempo anche una caratteristica di compliance come risposta delle organizzazioni all'adeguamento del GDPR<sup>123</sup>. La pianificazione e lo sviluppo di infrastrutture IT non integrate nel modello di governance, rappresenta per

---

<sup>117</sup> *Environmental Social Governance*, la governance ambientale, sociale e aziendale si riferisce ai tre fattori centrali nella misurazione della sostenibilità e dell'impatto sociale di un investimento in un'azienda.

<sup>118</sup> CARBONE G. (2020) *Sostenibilità: come gestire i rischi ESG (Environment, Social e Governance)*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>119</sup> BEASLEY M., BRANSON B., HANCOCK B., *The State of Risk Oversight, an overview of Enterprise Risk Management Practices*, [erm.ncsu.edu](http://erm.ncsu.edu)

<sup>120</sup> AIIA (2020) *Risk in Focus 2021, Hot topics for internal auditors*, [www.aiaaweb.it](http://www.aiaaweb.it)

<sup>121</sup> *Chief Audit Executives*. Persona con ruolo direttivo che ha la responsabilità di gestire in modo efficace l'attività di internal audit, in conformità al Mandato di internal audit e agli elementi vincolanti dell'International Professional Practices Framework.

<sup>122</sup> TWISTER (2019) *Risk in Focus 2020*, [www.aiaaweb.it](http://www.aiaaweb.it)

<sup>123</sup> *General Data Protection Regulation*. E' un regolamento dell'Unione europea in materia di trattamento dei dati personali e di privacy, entrato in vigore il 24 maggio 2018.

le organizzazioni la difficoltà principale per la sua mitigazione. Tuttavia, l'emergenza COVID ha spostato in secondo piano il problema ambientale nei governi, nelle organizzazioni e nei cittadini focalizzati sulla situazione pandemica attuale. Il cambiamento climatico è un rischio reale ed estremamente vicino, che non può essere ignorato ulteriormente. Gli impatti reali dei cambiamenti climatici stanno rapidamente emergendo nello scenario economico. Da un punto di vista strategico, le imprese sono costrette a pianificare il futuro in relazione al *Climate change*. L'alta direzione è consapevole del fatto che la credibilità sui temi *ESG* rappresenta un fattore che favorisce gli investimenti degli stakeholder.

Nonostante i rischi pandemici hanno scalato velocemente le classifiche delle minacce maggiormente percepite a livello globale, è particolarmente complesso affrontare, mitigare e governare tipologie di rischio la cui origine e dinamica è totalmente esogena all'organizzazione. Sono poche le aziende ad aver integrato nella propria gestione del rischio un modello compatibile con l'orizzonte del cambiamento climatico, poiché le uniche azioni attuabili sono preventive e basate su assunzioni e modelli predittivi<sup>124</sup>. Nel breve periodo la gestione dei rischi si prospetta attraverso una mappatura costantemente revisionata dell'esposizione e degli impatti sulla produzione, sulla sicurezza del capitale umano e sulla continuità dell'attività aziendale. Nonostante tutti sono alla ricerca di soluzioni in grado di ridurre al minimo i danni derivanti dalla pandemia, la tutela delle persone nel modo più efficace e possibile rappresenta un obiettivo comune perseguito da tutte le organizzazioni<sup>125</sup>.

Pianificare e adattare la strategia periodicamente, permette alle organizzazioni di creare valore dalle opportunità in continua evoluzione. L'integrazione dei migliori framework per ottimizzare le strategie/performance all'interno delle aziende richiede:

- evidenza della correlazione fra rischio e rendimento;
- gestione e cultura del rischio come strumento strategico;

---

<sup>124</sup>Il controllo predittivo, utilizza un modello matematico del processo in grado di catturare le relazioni dinamiche esistenti tra le grandezze del sistema e gli eventuali vincoli a cui esse sono soggette.

<sup>125</sup>BEASLEY M. (2020) *How to Leverage ERM Principles to Better Respond to COVID-19-Related Risks*, [erm.ncsu.edu](http://erm.ncsu.edu)

- aggregazione dei singoli rischi<sup>126</sup>;
- focus sulla governance e sull'evoluzione dei rischi.

Nel framework *ERM* per conseguire delle performance ottimali è necessario che l'integrazione del rischio nel processo di pianificazione strategica si allinei alla vision e alla mission aziendale<sup>127</sup>. L'evoluzione del rischio e delle conseguenti risposte organizzative, danno luogo a opportunità e capacità di differenziazione chiave per l'organizzazione<sup>128</sup>. I rischi *ESG* inducono gli stakeholder a concentrare la propria attenzione a performance sostenibili nel lungo termine.

In questo contesto sempre più volatile e complesso, per ampliare la visione e la propria libertà d'azione, i risk manager tramite l'adozione di processi e procedure devono indirizzare il top management verso modelli di business sostenibili rivolti a salvaguardare la *CSR*<sup>129</sup>.

L'*Agenda 2030* è un programma d'azione, sottoscritto nel 2015 dai 193 Paesi dell'ONU, costituito da 17 obiettivi e 169 traguardi per lo sviluppo sostenibile. Gli obiettivi comuni riguardano tutti i Paesi e tutti i cittadini per portare il mondo sulla sostenibilità. In Italia a causa del COVID-19, il rapporto elaborato dall'*ASviS*<sup>130</sup> mostra un arretramento di 9 obiettivi sui 17 di sviluppo sostenibile e di come dei 21 traguardi prefissati entro il 2020 la situazione è insoddisfacente<sup>131</sup>.

---

<sup>126</sup> DE FELICE A. (2018) *Visione associativa dell'evoluzione del ruolo del Risk Manager*, [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

<sup>127</sup> ATTISANO F.D. (2020) *L'integrazione del Risk Management con il Performance Management*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

<sup>128</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, [www.CoSO.org](http://www.CoSO.org)

<sup>129</sup> *Corporate Social Responsibility*. Ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa.

<sup>130</sup> *Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile*. Nata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata", per far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

<sup>131</sup> Redazione (2020) *ASviS: la crisi ostacola il percorso verso l'Agenda 2030*, [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)



## CAPITOLO 3

### L'impatto del COVID-19 sulla gestione dei rischi: il caso Eni S.p.A

3.1 Premessa - 3.2 La società e l'evoluzione del contesto di riferimento - 3.3 Il Sistema di Controllo Interno e il Risk Management in Eni S.p.A - 3.3.1 La *risk culture* e la *risk accountability* nella creazione di valore - 3.3.2 L'importanza della *resilienza* in Eni S.p.A - 3.4 La gestione dei rischi *ESG* e il ruolo delle funzioni di controllo - 3.4.1 L'impatto dei rischi *ESG* sulle performance sostenibili - 3.5 Il modello di sviluppo sostenibile ispirato all'Agenda 2030

#### 3.1. Premessa

Il seguente capitolo analizza l'evoluzione del contesto attuale e gli impatti prodotti dal COVID-19 nella gestione dei rischi di Eni. L'attuale crisi pandemica ha causato effetti negativi sia da un punto di vista umano che economico. In considerazione di ciò, il settore *Energy & Utilities* ha subito diversi effetti finalizzati a trasformare i classici fattori critici di successo. Il COVID-19 e il *Climate change* hanno modificato non solo la struttura organizzativa di Eni ma anche la propria *risk culture*.

Tuttavia, la pandemia ha accelerato un processo già avviato nelle corporate governance con lo scopo di integrare una cultura del rischio responsabile e sostenibile.

Dalla visione dei diversi documenti societari presenti sul sito aziendale, si è potuto constatare come Eni ha dovuto incentrare la propria mission su obiettivi eco-sostenibili di lungo periodo orientati all'Agenda 2030 predisposta dall'Onu. La necessità di adeguarsi alla crisi pandemica ha condotto le società a rivalutare i propri piani strategici, a causa degli effetti negativi in grado di mettere a rischio la continuità aziendale e il soddisfacimento degli interessi dei vari stakeholder. La maggiore importanza assunta dagli interessi non finanziari da soddisfare, ha portato le organizzazioni a ridisegnare i propri modelli di business, così da essere in grado di

adattarsi alle nuove esigenze del mercato. Tuttavia, la capacità di ridisegnare tempestivamente il proprio business model, richiede una gestione del rischio proattiva e una cultura del rischio in grado di guidare la società a conseguire performance eco-sostenibili ottimali.

L'evoluzione dello scenario di riferimento ha indotto le società a implementare sistemi di gestione dei rischi maggiormente sensibili ai fattori *ESG*. L'esigenza di perseguire gli *SDGs* ha spinto Eni a implementare nel processo di pianificazione strategica, un modello di gestione dei rischi incentrato sui rischi *ESG*. La capacità di costituire e diffondere in tutti i livelli organizzativi una *risk culture* sempre più sensibile e orientata agli obiettivi dell'Agenda 2030, rappresenta un elemento necessario per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

Nel seguente capitolo si considera anche l'impatto del COVID-19 e del *Climate change* nel processo di formare un sistema di controllo interno capace di condurre la società alle sfide future. I rischi emergenti e i fattori *ESG* rappresentano degli elementi sempre più centrali nel Risk Management di Eni, per il perseguimento degli *SDGs*.

### **3.2. La società e l'evoluzione del contesto di riferimento**

Nel settore *Energy & Utilities*, la società Eni S.p.A occupa un ruolo fondamentale a livello globale. Eni S.p.A è una società dell'energia presente in 66 paesi, con circa 32.000 dipendenti (10.565 all'estero), impegnata nell'attività del petrolio, gas naturale e dell'energia in genere. La presenza della società sul territorio globale, aumenta la consapevolezza dell'organizzazione nel gestire la crisi e l'evoluzione attuale. Il sistema di governance<sup>132</sup>, affiancando la strategia d'impresa, è volto a sostenere il rapporto di fiducia tra Eni e i propri stakeholder e a contribuire al raggiungimento dei risultati di business, creando valore sostenibile nel lungo periodo. Tuttavia, la consapevolezza di Eni di ricoprire un ruolo rilevante nell'intero panorama

---

<sup>132</sup> La Corporate Governance di Eni è articolata secondo il modello tradizionale, attribuisce la responsabilità della gestione al Consiglio di Amministrazione, le funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale e quelle di revisione legale dei conti alla Società di revisione.

mondiale, induce la società ad avviare importanti iniziative per migliorare il sistema nazionale oltre che quello interno.

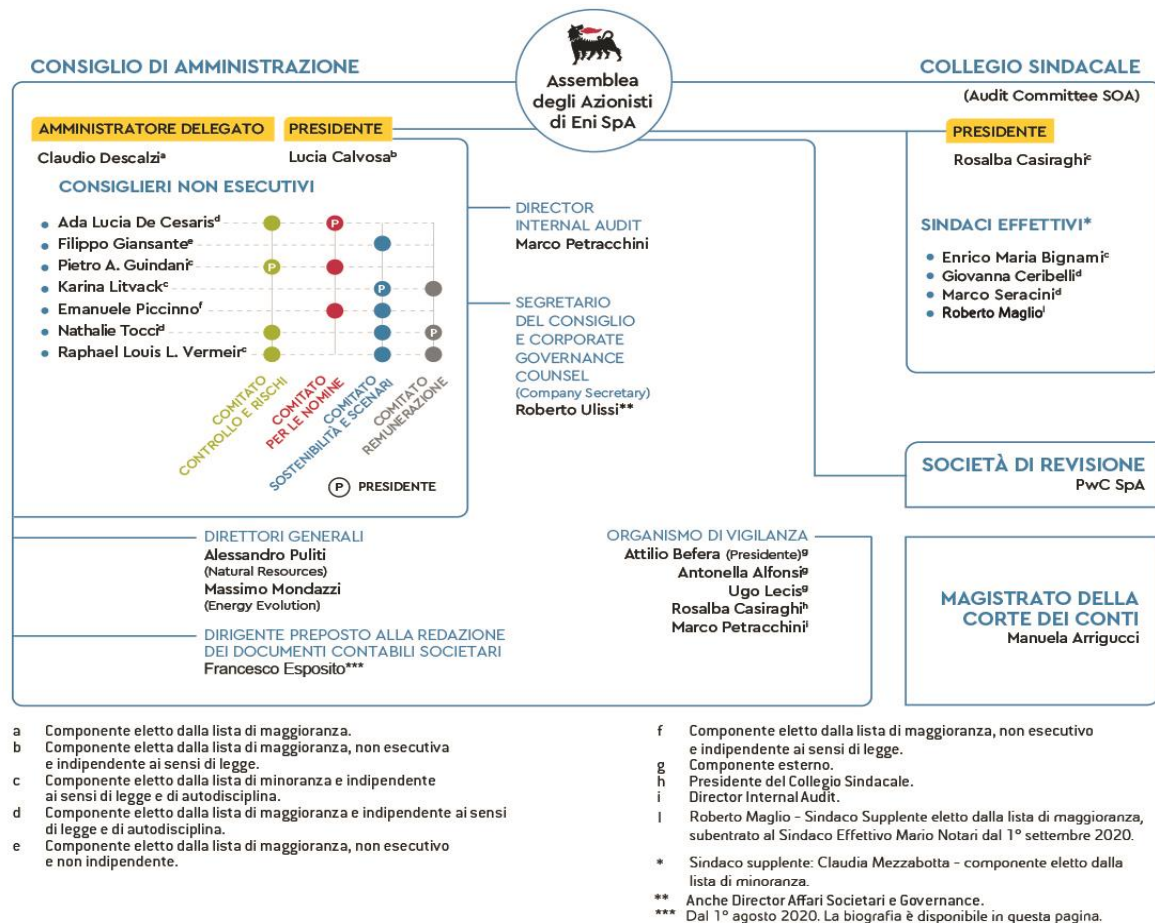
Nel corso del 2018 Eni ha contribuito all'iniziativa "*Climate Governance*" del World Economic Forum<sup>133</sup>, con il coinvolgimento del proprio CdA, e sempre su iniziativa del *WEF* nel 2019, ha partecipato ad ulteriori iniziative, in particolare per definire un modello di valutazione dei processi di governance adottati dalle società per la gestione di rischi ed opportunità collegati ai cambiamenti climatici. Nel corso del 2020, anche a causa del COVID-19, l'organizzazione con la partecipazione all'*Enacting Purpose Initiative*<sup>134</sup>, si impegna per la realizzazione di un sistema di Corporate Governance ispirato a criteri di eccellenza.

La struttura societaria di Eni al 27 febbraio 2020 è la seguente:

---

<sup>133</sup> *WEF*, fondazione senza scopi di lucro che organizza ogni anno un incontro tra gli esponenti più rilevanti dell'economia e della politica internazionale, per discutere delle problematiche più urgenti.

<sup>134</sup> *Enacting Purpose Initiative*, si impegna a redigere report contenenti approfondimenti su come si debba governare la propria organizzazione. L'analisi è stata condotta attraverso l'esame dei Codici di Corporate Governance dei principali Paesi di riferimento.



135

L'Assemblea degli azionisti il 13 maggio 2020, ha nominato *Lucia Calvosa* nuovo presidente del Consiglio di Amministrazione, ruolo precedentemente ricoperto da *Emma Marcegaglia*.

La struttura della governance rispecchia la volontà di integrare la sostenibilità all'interno del proprio modello di business. Il 28 maggio 2014 la società ha ridefinito la propria struttura organizzativa<sup>136</sup>, attraverso ingenti investimenti in tecnologia e conoscenza per dotarsi di un modello integrato rispetto al precedente modello divisionale, strutturato per linee di business, ciascuna focalizzata sulla sostenibilità, economia circolare e decarbonizzazione.

Le linee di business di Eni S.p.A. sono riportate nella *Relazione Finanziaria Consolidata Semestrale 2020* e sono le seguenti:

<sup>135</sup> Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>136</sup> ENI (2019) *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari*, [www.eni.com](http://www.eni.com)



1. *exploration*, per lo studio e la gestione delle attività di esplorazione;
2. *development, operations & technology*, per lo sviluppo e la gestione della realizzazione di progetti di asset industriali;
3. *energy solutions*, per le attività di sviluppo delle energie rinnovabili;
4. *upstream*, per le attività di commercializzazione e distribuzione di olio e gas;
5. *gas & LNG<sup>137</sup> marketing and power*, per tutte le attività dirette al gas naturale e al gas naturale liquefatto;
6. *refining & marketing*, per le attività di approvvigionamento, fornitura, lavorazione, distribuzione e marketing di carburanti e prodotti chimici.

Alle linee di business si affiancano le funzioni di supporto al business che riportano all'Amministratore Delegato e che forniscono servizi, in modo accentrato, garantendo qualità ed efficienza.

La riduzione dei costi delle energie rinnovabili e i progressi compiuti nelle tecnologie digitali rappresentano nuove opportunità per la transizione energetica<sup>138</sup>, ma al contempo creano nuove preoccupazioni sul fronte della sicurezza. I policy maker e i regolatori dovranno essere maggiormente tempestivi per sfruttare pienamente il cambiamento tecnologico e il crescente bisogno di flessibilità dei sistemi elettrici.

La *mission*<sup>139</sup> di Eni, approvata dal Consiglio d'Amministrazione a settembre del 2019, illustra il percorso che la società sta affrontando nella transizione energetica, integrando i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite ritenuti necessari per ottenere delle opportunità di business.

---

<sup>137</sup> LNG, attività di liquefazione necessaria per trasportare il gas nelle lunghe tratte.

<sup>138</sup> SAMMARCO G. (2020) *Decarbonizzazione il mix energetico con le energie rinnovabili. Sono fonti energetiche con emissioni di gas serra pari o prossime allo zero. Quelle considerate più promettenti sono il solare e l'eolico*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>139</sup> Siamo un'impresa dell'energia. Sosteniamo concretamente una transizione energetica socialmente equa, con l'obiettivo di preservare il nostro pianeta e promuovere l'accesso alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile per tutti. Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione. Sulla forza e lo sviluppo delle nostre competenze. Sulla pari dignità delle persone, riconoscendo la diversità come risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'umanità. Sulla responsabilità, integrità e trasparenza del nostro agire. Crediamo nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che ci ospitano per creare valore condiviso duraturo. [www.eni.com](http://www.eni.com)

L'evoluzione di Eni e del contesto di riferimento ha indotto la società a stimare quali dovrebbero essere le principali emissioni inquinanti a dover essere fronteggiate<sup>140</sup>.

L'AD Claudio Descalzi nel webinar "*Obbligati a crescere*<sup>141</sup>" sostiene che il processo evolutivo del carbone, del gas e del petrolio richiede molto tempo. Tuttavia, il COVID-19 ha indotto Eni e le organizzazioni dell'intero panorama internazionale, ad accelerare il processo di trasformazione del proprio modello di business non solo per fronteggiare lo scenario mondiale attuale ma anche per anticipare le esigenze future. Nel processo di *decarbonizzazione* ormai irreversibile e necessario per il Paese ed Eni, è necessario essere orientati al futuro in modo proattivo e con un'adeguata visione tecnologica. In considerazione di questo cruciale momento, l'azienda ha comunicato nel febbraio del 2020 il proprio piano strategico da oggi al 2050, che guiderà la compagnia ad impegnarsi nel processo di transizione energetica. Questa evoluzione sarà realizzata facendo leva su know-how, tecnologie proprietarie, innovazione e sulla flessibilità e resilienza degli asset, così consentirà di cogliere nuove opportunità di sviluppo ed efficienza.

Le società aspirano il proprio modello di business a essere maggiormente snello, veloce e con una più efficiente catena del valore, Eni è in grado di consolidare la propria crescita tecnologica in tutti i business. La tecnologia, in particolare, ricoprirà un ruolo strategico in tutti i settori, contribuendo al riconoscimento mondiale della strategia capace di creare valore per i propri stakeholder in modo sostenibile. Il costante impegno di Eni a valorizzare il processo per perseguire gli obiettivi presenti nell'Agenda 2030 dell'ONU, non induce la società a trascurare il soddisfacimento dei propri investitori nel breve periodo.

La trasformazione, che ha consentito all'organizzazione di crescere e diversificare il proprio portafoglio di attività e di rafforzare la propria struttura, guida le attività sulla base di alcuni principi fondanti:

---

<sup>140</sup> *Emissioni dirette* (es. combustioni, flaring, fuggitive); *emissioni indirette* derivanti dalla generazione di energia elettrica e vapori acquistati da terzi e consumati nella compagnia; *emissioni indirette* prodotte lungo la catena del valore a monte e a valle dell'attività della compagnia, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>141</sup> *Obbligati a crescere*, è l'evento annuale del Gruppo Caltagirone Editore che ha lo scopo di approfondire le tematiche più rilevanti del contesto socio-economico internazionale ed elaborare stimoli allo sviluppo del Paese

- contribuire al raggiungimento dei 17 Obiettivi previsti nell'Agenda 2030 e il soddisfacimento dei relativi target;
- massimizzare l'integrazione del portafoglio lungo tutta la catena del valore;
- garantire una rigorosa disciplina finanziaria nelle politiche di investimento e una solida struttura patrimoniale del gruppo a sostegno della generazione di cassa;
- mantenere una politica di remunerazione progressiva degli azionisti.

Il percorso evolutivo e integrato dei singoli business è delineato dai principi sopraelencati che definiscono gli obiettivi e le strategie operative al 2035 e al 2050. In linea con tale strategia, nel guidare l'azienda nel processo di transizione energetica, sono state create due nuove Direzioni Generali integrate<sup>142</sup>:

1. *Natural Resources*, integrata lungo l'intera catena del valore del gas, dall'esplorazione allo sviluppo, fino alla vendita all'ingrosso via gasdotto o GNL, sviluppando in modo sostenibile il portafoglio upstream *Oil & Gas*;
2. *Energy Evolution*, integrata per linee di business e geograficamente per conseguire migliori risultati, supporta l'evoluzione dei business della generazione di energia elettrica, trasformazione e vendita di prodotti da fossili a bio, blue e green.

Lo scenario competitivo del settore *Energy & Utilities*, è in una continua evoluzione complessa. La trasformazione in corso sta aumentando, per gli operatori orientati ai dati e alla tecnologia, le opportunità di competere nel settore rispetto ai player tradizionali come Eni. Il crescente interesse da parte di aziende impegnate nel mondo dell'online, del digital e del data management induce gli operatori tradizionali ad adeguarsi ai media & entertainment e a ricercare opportunità di aggregazione e utilizzo sinergico di dati.

La velocità dell'evoluzione e il contributo relativo dei business dipenderanno dall'andamento del mercato, dallo scenario tecnologico e dalla normativa di riferimento. Nonostante la società nel 2019 ha conseguito eccellenti risultati attraverso la diversificazione geografica, la *Relazione Finanziaria Semestrale*

---

<sup>142</sup> ENI (2019) *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

*Consolidata 2020* mostra come gli impatti del COVID-19 hanno ridotto la domanda energetica e costretto l'azienda a revisionare il proprio piano industriale. Gli effetti negativi si sono riprodotti non solo sulle performance finanziarie ma anche in quelle operative e esplorative.

La nuova organizzazione consentirà di mettere a punto un portafoglio più equilibrato, riducendo l'esposizione alla volatilità dei prezzi degli idrocarburi e permettendo così a Eni di affermarsi come leader nel processo di decarbonizzazione. La volontà è di affrontare questo passaggio critico e cruciale da leader, con la capacità di condurre il Paese e la comunità a contrastare il *Climate change*, nell'intero panorama energetico in evoluzione, ruolo già avviato nel 2003 dall'azienda stessa e riconosciuto dal *CDP*<sup>143</sup> nel 2019.

Questo cambiamento si può percepire dall'approccio che l'organizzazione adotta nella redazione della *Rendicontazione non Finanziaria*<sup>144</sup>. I documenti societari dedicano sempre più attenzione ai temi legati al cambiamento climatico, offrendo esempi tangibili di come i modelli di business stiano integrando il tema al loro interno. Le raccomandazioni elaborate dalla *Task Force on Climate-related Financial Disclosure*<sup>145</sup> costituiscono le principali linee guida per la redazione di una disclosure organica, trasparente e confrontabile.

Nel rispetto del *D.Lgs 254/2016*, tutte le attività operative sono riconducibili a una mappa di processi funzionali dell'attività aziendale e integrati con i principi di controllo esplicitati nei modelli di compliance e governance basati sullo Statuto, sul Codice Etico, sul Codice di Autodisciplina, sui principi del Modello 231, sui principi SOA (*Sarbanes Oxley Act*) e sul CoSO Report<sup>146</sup>.

Relativamente alle tipologie di strumenti che compongono il sistema normativo:

---

<sup>143</sup> *CDP*, organizzazione no-profit riconosciuta a livello internazionale tra le Istituzioni di riferimento nella valutazione della performance e della strategia su clima e ambiente delle imprese quotate.

<sup>144</sup> FEEM (Fondazione Eni Enrico Mattei) (2020) *L'evoluzione della disclosure climatica delle imprese: il punto di vista degli stakeholder*, [www.feem.it](http://www.feem.it)

<sup>145</sup> *TCFD*, organismo che promuove e monitora la stabilità del sistema finanziario mondiale. Permettono all'azienda di misurare l'adeguatezza e consistenza della propria strategia e di comunicare all'esterno in modo trasparente e puntuale gli aspetti rilevanti inerenti al clima.

<sup>146</sup> ENI (2019) *Il Codice Etico*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

1. *Policy*, approvate dal Consiglio, definiscono i principi e le regole generali di comportamento che devono ispirare tutte le attività svolte da Eni al fine di garantire il conseguimento degli obiettivi aziendali, tenuto conto di rischi e opportunità. Le *Policy* sono inderogabili, cross-funzionali ai processi e si applicano a Eni SpA, nonché a tutte le società controllate dalla stessa;
2. *Management System Guideline* (“MSG”), rappresentano linee guida generali e comuni a tutte le realtà Eni. Possono essere di processo o di compliance/governance, includendo aspetti di sostenibilità.

Nel delineare un assetto amministrativo adeguato e un sistema di controllo e di gestione dei rischi integrato, si fa riferimento alla *trasparenza* e all'*integrità* come principi prioritari nella comunicazione con i propri stakeholders. Nonostante a causa del COVID-19 le modalità di ingaggio e di coinvolgimento per gli stakeholder nel business sia cambiato, le società si impegnano a garantire un *modus operandi* capace di creare valore condiviso stabile e duraturo.

La necessità di velocizzare la trasformazione eco-sostenibile delle proprie attività, deve tenere in considerazione le tempistiche opportune per smaltire gli investimenti, soprattutto in infrastrutture. Sviluppare un complesso sistema tecnologico di infrastrutture è molto costoso e il processo di cambiamento deve tenere in considerazione degli investimenti sostenuti sia in termini economici che sostenibili<sup>147</sup>.

Il clima e l'energia rappresentano fattori determinanti per un futuro eco-sostenibile e per l'evoluzione dell'economia sempre più circolare. L'evoluzione tecnologica e la *circolarità*, danno la possibilità di mantenere le infrastrutture esistenti così da consentire cambiamenti più rapidi<sup>148</sup>. A differenza del sistema lineare (tradizionale), che si limita ad utilizzare un bene fino a renderlo rifiuto da smaltire, il sistema

---

<sup>147</sup> DESCALZI C. (2020) *Intervista del Messaggero durante l'evento annuale "Obbligati a crescere"*, [www.ilmessaggero.it](http://www.ilmessaggero.it)

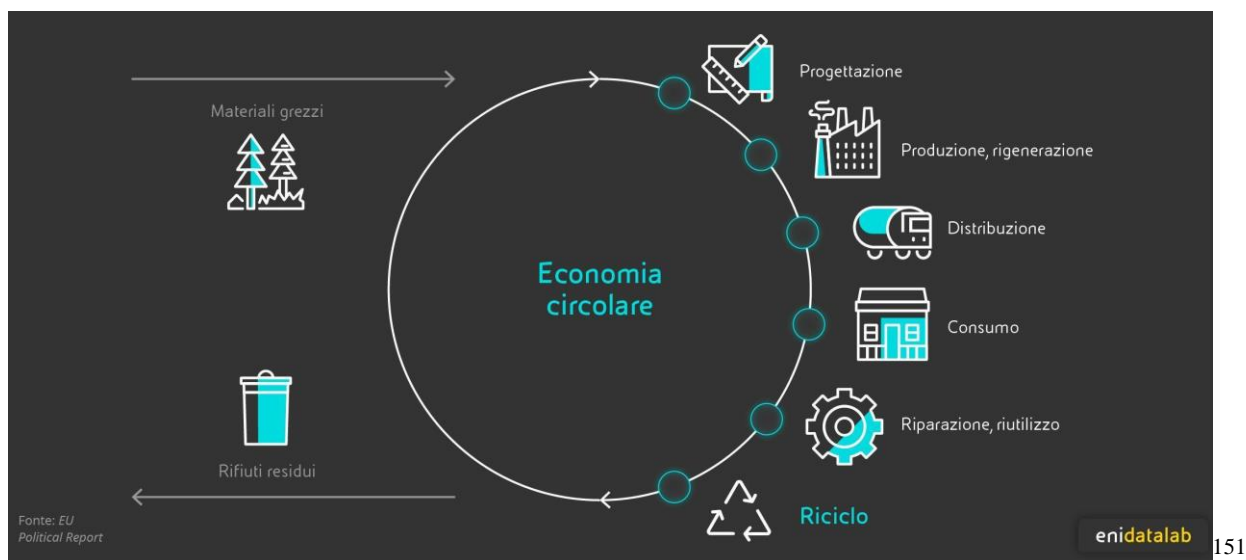
<sup>148</sup> SAINT A. (2020) *L'Europa di domani è circolare. Nuovi finanziamenti nel vecchio continente per promuovere lo sviluppo di un'economia sostenibile nei settori più strategici*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

circolare permette di riutilizzare in futuro i prodotti già consumati, con conseguenti benefici sia economici che ambientali.

L'economia circolare ha il potenziale di offrire diversi vantaggi alle aziende e ai cittadini, infatti cinque banche nazionali europee hanno costituito un fondo con lo scopo di promuovere progetti di economia circolare. L'obiettivo è di rendere l'Europa, a causa della crescente crisi ambientale, un continente maggiormente sostenibile. Il finanziamento del fondo finalizzato sull'innovazione, riduzione dei rifiuti, riciclo e sviluppo del settore dei servizi, supporta il programma *Horizon 2020*<sup>149</sup>.

Il pensiero collettivo di Eni e dell'Europa è che per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, risulta essenziale diffondere un modello di economia circolare per promuovere l'utilizzo di materie prime sostenibili e limitare quelle difficili da riciclare<sup>150</sup>.

La seguente immagine riporta l'economia circolare per Eni:



<sup>149</sup> *Horizon 2020 (Framework Programmes for Research and Technological Development)* è un programma di finanziamento costituito dalla Commissione dell'Unione Europea, per sostenere e promuovere lo sviluppo tecnologico, la ricerca finanziaria e la cooperazione dell'Unione Europea con i propri partner internazionali, [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)

<sup>150</sup> WEBSTER K. (2019) *The Circular Economy in Detail*, [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org)

<sup>151</sup> ENI DATALAB (2020) *Economia circolare, la nuova vita degli oggetti*. ENI DATALAB, è un laboratorio di data science, analytics e intelligenza artificiale nato nel 2016 nella direzione di Comunicazione Esterna di Eni. La missione dell'Eni Datalab è quella di analizzare, misurare e comprendere il complesso ecosistema informativo in cui l'azienda opera e comunica, [www.eni.it](http://www.eni.it)

L'innovazione dei processi di produzione, distribuzione e consumo è il requisito fondamentale dell'economia circolare, che come sostiene l'Agenzia nazionale per il lavoro è un'ottima opportunità di occupazione<sup>152</sup>.

Tuttavia, si comprende facilmente la complessità della decarbonizzazione, poiché, l'obiettivo da conseguire entro il 2050 richiede un contributo importante da tutti i consumatori.

Il presidente del Consiglio di Amministrazione di *Gfk Italia*<sup>153</sup> Enzo Frasio illustra come il consumatore in epoca COVID-19 pondera con maggiore attenzione le proprie scelte<sup>154</sup>, non solo in considerazione della crisi economica e del prezzo, ma tende a premiare comportamenti sostenibili al territorio e alla società. In un contesto in cui il consumatore pretende maggiore chiarezza, trasparenza e impegno prima di acquisire un bene, l'azienda accelera la propria trasformazione digitale, migliorando la qualità sostenibile del proprio prodotto e dell'informativa divulgata. I consumatori sono sempre più guidati da esigenze diverse rispetto a quelle tradizionali<sup>155</sup>: fattori come la reputazione, l'attenzione all'ambiente e la trasparenza sulla sostenibilità prodotta da fonti rinnovabili, stanno diventando molto importanti. L'evoluzione attuale del settore, spinta dai diversi fattori di cambiamento e in particolare dalla rivoluzione digitale, sta aprendo nuove forme più semplici di controllo, gestione e trading delle *Utilities*. Tuttavia, la rapida evoluzione digitale può rappresentare un'opportunità nel servizio dei clienti ma anche una minaccia, permettendo a piccole imprese tecnologiche e start-up di ottenere quote di mercato rilevanti.

---

<sup>152</sup> Secondo l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie nei prossimi dieci anni si potrebbero creare 540 mila posti di lavoro nel settore, poiché, la decarbonizzazione e l'aumento di energie rinnovabili richiedono competenze aggiornate riguardanti l'utilizzo di materiali e il riutilizzo di rifiuti.

<sup>153</sup> *GFK Italia*, azienda leader nelle ricerche sociali e di mercato, in grado di offrire informazioni a 360° sui mercati e sui consumatori, a supporto del processo decisionale dei clienti.

<sup>154</sup> CAGNAZZI E. (2020) *La pandemia fa nascere un nuovo consumatore, riflessivo, attento e più maturo*, [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

<sup>155</sup> ALTIERI L., DINETTO F. (2017) *La digitalizzazione del settore Energy & Utilities*, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

### **3.3. Il Sistema di controllo interno e il Risk Management in Eni S.p.A**

La Corporate Governance di Eni è il sistema di amministrazione e controllo della società e cioè l'insieme dei meccanismi e delle regole, giuridiche e tecniche, che assicura un governo dell'impresa efficace ed efficiente con l'obiettivo di creare valore nel medio-lungo periodo per gli azionisti, tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder<sup>156</sup>. La società aderisce al Codice di Corporate Governance elaborato dal Comitato della Corporate Governance.

All'interno della Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari, vengono indicate le modalità con la quale l'organizzazione rispetta le linee guida e intraprende soluzioni migliorative per il soddisfacimento dei propri stakeholder nel rispetto del Codice.

Tutti perseguono degli obiettivi capaci di creare valore nel medio-lungo termine in modo efficace e sostenibile. In considerazione di ciò, le aziende devono fronteggiare rischi operativi e finanziari ma soprattutto rischi ambientali. L'importanza di un ambiente sostenibile nel prossimo futuro è una delle principali motivazioni che inducono Eni e la maggior parte delle organizzazioni a considerare il processo di risk management fondamentale per la pianificazione strategica.

Per promuovere e mantenere un adeguato Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (*SCIGR*), si utilizzano procedure e sistemi finalizzati a individuare e gestire i principali rischi organizzativi, normativi e ambientali. Nonostante l'ambiente sostenibile è una componente inclusa nella valutazione di qualsiasi tipologia di rischio, un aspetto particolare lo rappresenta la compliance.

L'evoluzione normativa e la regolamentazione sempre più complessa, rappresenta uno dei principali rischi che le aziende devono fronteggiare; a conferma di ciò, infatti, sono in costante aumento le sanzioni applicate dalle autorità amministrative, a causa del mancato rispetto normativo. L'informativa finanziaria è uno degli obiettivi principali del sistema di controllo interno per garantire la redazione del bilancio nel rispetto dei principi contabili internazionali.

---

<sup>156</sup> ENI (2019) *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019*, [www.eni.com](http://www.eni.com)



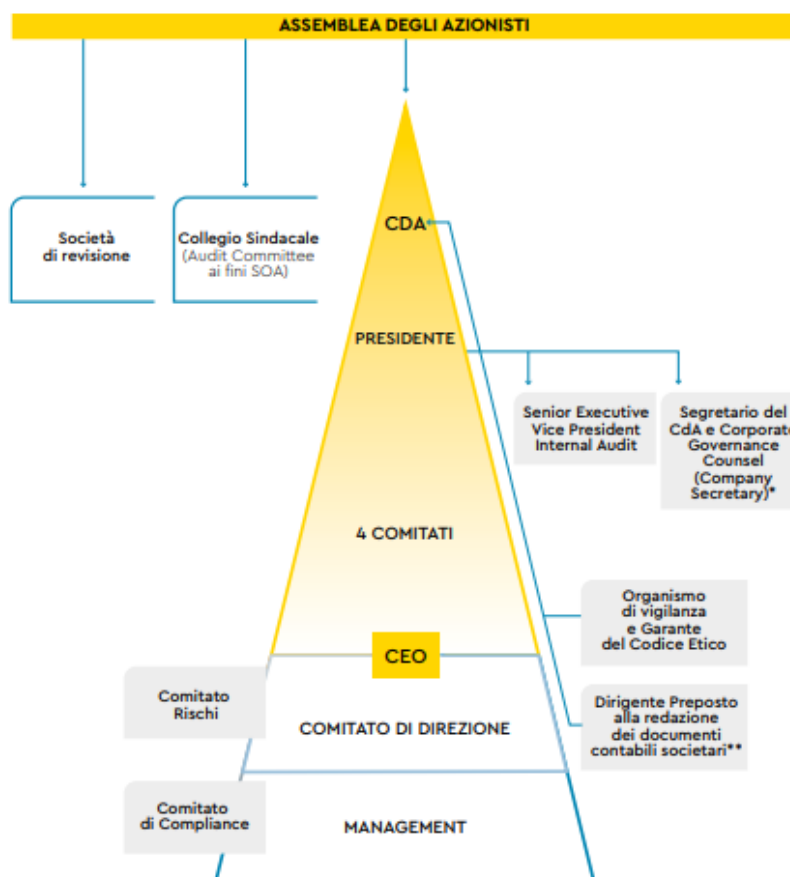
Dalla *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019* si evince che Eni adotta un *SCIGR* integrato e diffuso ai vari livelli dell'assetto organizzativo e societario, basato su strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali che trova fondamento nel Codice Etico.

Il Codice Etico prescrive i canoni di condotta per una gestione corretta del business, al cui rispetto sono tenuti i componenti del Consiglio, così come i componenti degli altri organi sociali e tutte le persone all'interno di un'organizzazione.

Le “*Linee di indirizzo sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi*” approvate dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato Controllo e Rischi, definiscono i principali ruoli e responsabilità del *SCIGR*. Tuttavia, in funzione del nuovo processo di “*Compliance Integrata*<sup>157</sup>”, il 25 ottobre 2018 le “*Linee di indirizzo sul SCIGR*” sono state modificate per recepire l'adeguamento di ruoli e responsabilità.

---

<sup>157</sup> *Compliance integrata*, in sostituzione alle precedenti Linee di indirizzo del *SCIGR* emanate nel 2013, questa revisione rappresenta, sviluppa e attua in un modello integrato i diversi elementi, già esistenti, del *SCIGR* di Eni; fornisce a tutto il management di Eni un quadro di riferimento per attuare tale sistema; assicura al Consiglio con cadenza semestrale sul *SCIGR*, e trimestrale sui rischi, una rappresentazione organica dei diversi elementi del sistema su cui basare le proprie decisioni.



158

Le regole di Eni, sui singoli ambiti di compliance, sono concepite in ottica “*risk driven*”<sup>159</sup> e filtrate attraverso le best practice internazionali.

Il processo di “*Compliance Integrata*” ha l’obiettivo di favorire la conformità alla normativa (leggi e regolamenti) applicabile ad Eni, secondo un approccio risk based integrato, finalizzato a sviluppare la diffusione di una cultura aziendale fondata su valori etici, tra i quali la correttezza dei comportamenti e il rispetto delle normative. Per assumere decisioni consapevoli in grado di creare e proteggere valore sostenibile, le organizzazioni sviluppano e integrano un modello di Risk Management capace di analizzare e valutare i rischi in modo complessivo e prospettico<sup>160</sup>. La *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019*, mostra il modello *RMI* adottato

<sup>158</sup> Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, *Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2019*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>159</sup> *Risk Driven*, si considera se il rischio è stato sufficientemente mitigato, in considerazione delle tecniche di gestione scelte e la valutazione dei rischi rimanenti.

<sup>160</sup> COSO (2020) *Compliance Risk Management: applying the CoSO ERM framework*, [www.coso.org](http://www.coso.org)

(Risk Management Integrato) e come è strutturato, in termini di metodologie e competenze, volte a supportare la pianificazione nel lungo termine e gestire i rischi immediati (per il soddisfacimento degli interessi degli stakeholder).

Peraltro, la pianificazione pluriennale di Eni del proprio modello di business richiede un processo di assessment molto complesso per prevedere e stimare l'evoluzione dei fattori critici di successo. Il processo *RMI* assicura l'individuazione e l'analisi di tutti i rischi correlati al perseguimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Il processo è continuo e dinamico ed è stato suddiviso nei seguenti sotto-processi:

- *risk governance, metodologie e strumenti;*
- *risk strategy;*
- *integrated risk management;*
- *risk knowledge, formazione e comunicazione.*

Il “*risk strategy*” è il sub-processo che agevola Eni a pianificare un piano strategico di medio e lungo termine, attraverso azioni in grado di analizzare il profilo di rischio e individuare opportunità di sviluppo del business.

Il sotto-processo “*integrated risk management*” prevede: attività periodiche di risk assessment e monitoraggio (*Integrated Risk Assessment*) per la comprensione dei rischi assunti sulla base degli obiettivi strategici di medio-lungo termine; (*Contract Risk Management*) analisi e gestione dei rischi contrattuali; analisi dei rischi esistenti nei Paesi di potenziale interesse e rilevanti per le attività di risk strategy e risk assessment (*Integrated Country Risk*);(*Integrated Project Risk Management & M&A*) attività di supporto per i progetti di investimento e le operazioni di maggior rilievo.

Il sotto-processo “*risk knowledge, formazione e comunicazione*” è finalizzato a diffondere trasversalmente nell'organizzazione una *risk culture* in grado di rafforzare il rapporto tra le risorse operanti nella gestione del rischio.

## IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT INTEGRATO



161

Eni nella costruzione del portafoglio dei propri top risk, attribuisce al rischio un peso diverso in base alla tipologia e al relativo impatto sulle performance sostenibili da raggiungere.

La *Relazione Finanziaria Consolidata Semestrale 2020* riporta i rischi da fronteggiare suddivisi nelle seguenti categorie:

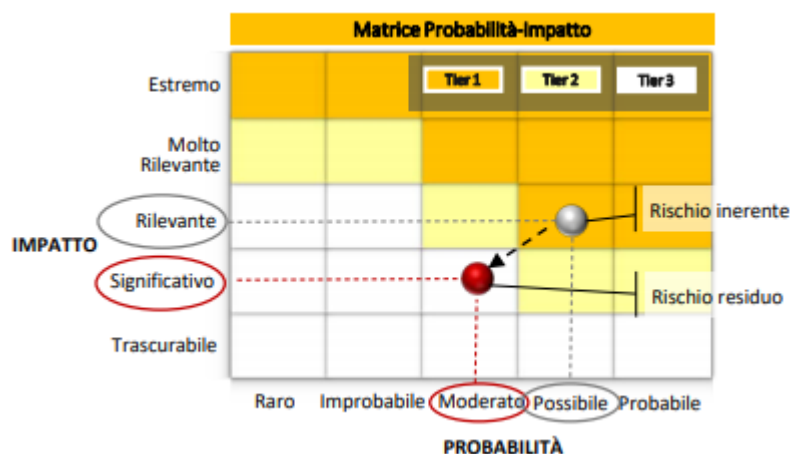
1. *rischi di natura esterna*, l'impatto della *geopolitica* sulle scelte operative e di business e l'*instabilità politica e sociale* nelle aree di presenza, che può sfociare in conflitti interni e conseguenti perdite per la società;
2. *rischi di natura strategica*, le fluttuazioni sfavorevoli dei prezzi delle *commodity* rispetto alle previsioni e il *Climate change* con la possibilità che si verifichino eventi climatici in grado di causare danni sui business di Eni nel breve-medio e lungo periodo;
3. *rischi di natura operativa*, rischi di *blow-out*<sup>162</sup> e altri incidenti che possono causare danni reputazionali, agli asset aziendale o al capitale umano.

Il rischio è identificato e valutato considerando sia l'evento che lo causa sia la probabilità e l'impatto che genera sulle performance aziendali. La valutazione è rappresentata su una *Matrice Probabilità-Impatto* che identifica 3 differenti *Tier*, ed

<sup>161</sup> ENI (2019) *Relazione Finanziaria annuale*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>162</sup> *Blow-out*, rischi di incendi ed esplosioni generati durante l'attività di perforazione di un pozzo di idrocarburi.

è effettuata sia a livello *inerente* (rischio connesso all'attività a prescindere dall'esistenza di qualsiasi azione per gestirlo<sup>163</sup>) che a livello *residuo* (rischio che persiste dopo l'azione più o meno combinata di uno o più controlli).



164

Le azioni di mitigazione tendono a ridurre l'esposizione al rischio agendo sulle cause e sulle conseguenze. Tuttavia la società utilizza degli indicatori che permettono di valutare l'efficacia delle azioni di mitigazione e le relative soglie di tolleranza.

E' possibile classificare tre tipologie di indicatori in base alla funzione attribuitagli:

1. *KRIs*, monitoraggio del rischio attraverso *indicatori predittivi* collegati alle cause o all'evento di rischio;
2. *KPIs*, evento di rischio monitorato da indicatori reattivi associati agli impatti e alle conseguenze;
3. *KCIs*, monitoraggio delle azioni di trattamento in place o in fase di trattamento.

Il COVID-19 ha accelerato una connessione avviata già da tempo tra i global risk e i mega-trend come avvenuto in Eni. Il rischio pandemico rappresenta un evento estremo, difficile da prevedere<sup>165</sup>, dati i pochi dati storici a disposizione delle società,

<sup>163</sup> DITTMER C.A. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea.

<sup>164</sup> [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>165</sup> MERELLA P. (2020) *Il Coronavirus è tra noi, ecco il piano di risk management per le aziende*, [www.econopoly.ilsole24ore.com](http://www.econopoly.ilsole24ore.com)

e difficile da stimare data l'influenza soggettiva nel costruire distribuzioni di probabilità. In considerazione di ciò, le organizzazioni dovrebbero avviare la formazione di un gruppo di “*Crisis Management*” con lo scopo di diffondere e trasmettere una *risk culture* in tutti i livelli organizzativi finalizzata a creare valore.

### **3.3.1. La *risk culture* e la *risk accountability* nella creazione di valore**

Il COVID-19 e i crescenti rischi emergenti all'interno del contesto mondiale, hanno evidenziato i limiti degli attuali sistemi di corporate governance e di regolamentazione. Le organizzazioni nello scenario attuale dovrebbero adottare strumenti di responsabilità e di professionalità finalizzati a promuovere i relativi valori dell'*accountability* e dell'etica professionale. Sul sito aziendale di Eni, si osserva come l'evoluzione avviata nel 2014 nasce dall'esigenza di investire in *guideline* capaci di diffondere una *risk culture* in grado di fronteggiare il complesso scenario energetico attuale.

La decisione di Eni e delle organizzazioni moderne di investire nella *risk culture* e nell'*accountability* trova fondamento nel percorso evolutivo finalizzato a perseguire i 17 obiettivi fissati nell'Agenda 2030. Lo scenario attuale non ha aumentato esclusivamente la complessità del business ma anche i valori, la natura e l'ampiezza operativa di riferimento delle società. E' essenziale che il top management riesca a diffondere una *risk culture* responsabile, chiara e coerente con la *vision* e la *mission* dell'organizzazione, affinché un dipendente riesca a comprendere chiaramente il proprio ruolo e le proprie responsabilità<sup>166</sup>.

Il settore energetico e i relativi impatti generati dal nuovo *Coronavirus* e dal *Climate change*, hanno portato le società a instaurare e integrare nella propria organizzazione una cultura responsabile del rischio, orientata al futuro e in grado di gestire situazioni di incertezza che possono promuovere il successo sostenibile.

---

<sup>166</sup> ATTISANO F.D. (2020) *La centralità della sostenibilità nella Corporate Governance del terzo millennio*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

Il modello di Risk Management Integrato dalla società è stato costruito e implementato, sulla base delle disposizioni presenti nel *Codice di Corporate Governance* realizzato da Borsa Italiana, e dalle linee guida nel *CoSO ERM* e nell'*ISO 31000*. Il successo sostenibile è definito dal Codice di Corporate Governance come “*l’obiettivo che guida l’azione dell’organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società*”

Il piano d’azione pubblicato da Eni che prende in considerazione un arco temporale fino al 2050, risponde all’incoraggiamento del Comitato della Corporate Governance di definire strategie lungimiranti e consapevoli dell’integrazione della sostenibilità nella vita d’impresa. Tuttavia, l’Amministratore Delegato *Claudio Descalzi* sostiene come “*è essenziale che i responsabili delle linee di business, conoscano i limiti accettabili all’assunzione di rischi*<sup>167</sup>”.

La crisi pandemica attuale ha aumentato ulteriormente l’importanza di una cultura del rischio responsabile, a causa dei rischi emergenti non prettamente finanziari. In questa situazione il disallineamento tra le nuove modalità di lavoro (*agile da casa*)<sup>168</sup> e l’organizzazione stessa dell’azienda è un rischio da non sottovalutare. E’ necessario che le strutture di un’organizzazione sono costituite in modo robusto e flessibile per fronteggiare cambiamenti radicali come quello attuale. Tuttavia, la capacità di un adeguamento tempestivo a tali cambiamenti richiede una cultura aziendale in grado di prevedere evoluzioni di questo genere.

La gestione del rischio è una responsabilità di tutti per adempiere ai propri impegni e creare valore nel medio e lungo termine per gli azionisti e i clienti di un’azienda. E’ possibile osservare come Eni ha adottato in risposta al *Climate change* un approccio responsabile e sostenibile sottolineato dalla nuova *mission* che delinea il percorso di trasformazione intrapreso nel processo globale di decarbonizzazione e in riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDGs*).

---

<sup>167</sup> DESCALZI C. (2020) *Intervista del Messaggero durante l’evento annuale “Obbligati a crescere”*, [www.ilmessaggero.it](http://www.ilmessaggero.it)

<sup>168</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Smart working:rischi-opportunità per le organizzazioni post COVID-19*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

La pianificazione strategica di Eni a lungo termine rappresenta un elemento essenziale per comprendere il cambiamento<sup>169</sup> e integrarlo nella propria *risk culture*. L'evoluzione tecnologica e la digitalizzazione sono fenomeni che inducono le aziende ad approcciarsi in modo flessibile e consapevole al rischio.

In passato il rischio veniva contemplato esclusivamente nella sua accezione “negativa”, a causa degli strumenti e dei processi che limitavano le società ad accettarlo, evitarlo, trasferirlo o dividerlo. Il contesto volatile attuale ha condotto le società ad adottare un approccio meno “difensivo”, finalizzato ad affrontare rischi maggiori, infatti un “approccio proattivo” è fonte di vantaggio competitivo. Tuttavia, la possibilità di implementare tale approccio nella gestione del rischio, richiede che la *risk culture* e l'*accountability* siano diffuse in modo chiaro nei diversi processi aziendali. L'*accountability* svolge un ruolo fondamentale nella governance e nella cultura del rischio.

Il Consiglio di Amministrazione richiede, non solo ai propri dipendenti ma anche ai propri stakeholders, di prevedere e percepire in modo responsabile come il rischio può influenzare l'attività e la cultura aziendale.

Dal Codice Etico<sup>170</sup> si evincono i principi e i valori che guidano l'attività con l'ambiente interno ed esterno e come ricoprono un ruolo essenziale per strutturare e implementare correttamente una cultura del rischio in grado di aiutare il management ad assumere decisioni consapevoli. La gestione del rischio non definisce la strategia ma sviluppa una guida capace di creare valore di sviluppo sostenibile nel lungo periodo coerente con la *risk culture*.

Il Risk Management è inquadrato nella pianificazione strategica aziendale con maggiore rilevanza rispetto al passato. Questa scelta risiede anche nell'evoluzione del rischio e degli obiettivi da perseguire sempre più sostenibili. Tuttavia, un'efficace gestione del rischio aiuta a ottimizzare le performance e a supervisionare lo sviluppo<sup>171</sup> di una cultura del rischio consapevole e orientata a un'economia

---

<sup>169</sup> ENI (2019) *Relazione Finanziaria Annuale Consolidata*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>170</sup> ENI (2020) *Il Codice Etico*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>171</sup> ATTISANO F.D. (2020) *La mancanza di Risk Management non è una buona strategia*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)



sostenibile. Il cambiamento è un fenomeno inevitabile che tutte le aziende tentano di evitare invece che sfruttare.

In passato il cambiamento era considerato costoso e non una fonte di risparmio e di opportunità. La necessità di investire in una struttura capace di orientarsi al futuro, richiede un'organizzazione resiliente e formata a fronteggiare l'evoluzione dello scenario di riferimento<sup>172</sup>.

### **3.3.2. L'importanza della *resilienza* in Eni S.p.A**

L'emergenza sanitaria COVID-19 rappresenta una discontinuità senza precedenti in termini economici, sociali e geopolitici a livello globale. Si è consapevoli che questa crisi rappresenta un radicale cambiamento di scenario e che si presenta un'epoca caratterizzata da ripercussioni profonde nella struttura socio-economica e negli stili di vita delle persone.

Il contesto di riferimento attuale, induce a considerare delle nuove competenze e delle nuove capacità di intelligence strategica per restare competitivi e fronteggiare questi fenomeni dannosi.

La gestione del rischio ha assunto negli anni una dimensione sempre più strategica, con impatti rilevanti sulle diverse linee di business come dichiarato anche da Eni nel proprio piano strategico. In un contesto economico incerto ed estremamente mutevole, ogni risorsa in azienda è sempre più spesso chiamata a fronteggiare nuove sfide e difficoltà. Avere una solida *resilienza*<sup>173</sup> implica la necessità di strutturare la propria organizzazione in modo flessibile e orientata al futuro.

La *resilienza* come definito dal *Disaster Recovery Institute International*, “è la capacità di adattamento di un'organizzazione in un ambiente complesso e dinamico”.

---

<sup>172</sup> L'Amministratore Delegato *Claudio Descalzi* sostiene come “*Eni mira a condurre la transizione energetica da leader mondiale, per il supporto e il perseguimento dei 17 Obiettivi prefissati nell'Agenda 2030*”, tuttavia, è fondamentale che si costituisca un nuovo paradigma ispirato ai criteri di *inclusività* e *rispetto* per l'ambiente.

<sup>173</sup> *Resilienza*, la capacità dell'azienda di affrontare il cambiamento in maniera costruttiva, forte e flessibile. La resilienza consiste, nel possedere le risorse che permettano di valutare una situazione e comprendere quale sia l'azione giusta da intraprendere.

Le azioni intraprese da Eni per fronteggiare adeguatamente gli impatti del COVID-19<sup>174</sup>, hanno registrato un calo del 30% del prezzo di petrolio e gas, e del 90% dei margini di raffinazione. Tuttavia la capacità di strutturare un portafoglio resiliente ha permesso alla società di reagire bene alla crisi dei consumi, registrando un risultato operativo maggiore di quello relativo al periodo 2019.

Come si evince dalla *Relazione Finanziaria Semestrale Consolidata 2020*, la capacità di ottenere delle performance eco-sostenibili soddisfacenti è attribuibile al cambiamento strutturale implementato da Eni in coerenza con il cambiamento strategico.

La tempestività di intervento rappresenta nello scenario attuale una componente fondamentale per riuscire a fronteggiare la crisi. Tuttavia, la possibilità di intervenire tempestivamente è possibile se gli investimenti nella cultura del rischio sono stati effettuati in tutti i livelli organizzativi, così da prevedere le tipologie di rischio più rilevanti. La possibilità di un intervento tempestivo di Eni infatti<sup>175</sup>, è stato possibile nel luglio 2020 attraverso una propria ristrutturazione organizzativa finalizzata alla produzione e alla vendita di prodotti decarbonizzati. La preparazione e l'approccio proattivo rappresentano dei fattori che possono concorrere positivamente nella risposta positiva alla crisi pandemica.

Considerando il cambiamento crescente e i livelli di incertezza in aumento, è necessario revisionare i propri piani industriali e strategici per evitare di incorrere in perdite pregresse, anche il management di Eni ha rivisto a più riprese i propri piani strategici e operativi per adattare il business alla forte discontinuità in atto. La capacità di operare su due assi temporali diversi è fondamentale per fronteggiare e sfruttare il pre e il post crisi<sup>176</sup>.

Gli impatti del COVID-19 sulla transizione energetica sono oggetto di molte discussioni e valutazioni. L'evoluzione delle strategie e dei nuovi modelli di business rappresentano le modifiche di assetto che le organizzazioni stanno adottando per spostarsi da una visione di breve periodo a una visione di lungo periodo.

---

<sup>174</sup> Come dichiarato dal CdA nei risultati consolidati del terzo trimestre approvati il 28 ottobre.

<sup>175</sup> ENI (2019) *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>176</sup> ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *Resilienza alla prova d'esame*, [www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

E' possibile osservare le modifiche strutturali di Eni attraverso la *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019*, con l'istituzione delle due nuove Direzioni Generali:

- la Direzione Generale *Natural Resources* è finalizzata a valorizzare il portafoglio upstream *Oil & Gas*, attraverso una forte azione di efficienza energetica per ridurre la propria impronta carbonica. Nella Direzione confluiscono le attività di esplorazione, commercializzazione, sviluppo e produzione *Oil & Gas*, inoltre, comprende lo sviluppo dei progetti di cattura e compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>;
- la Direzione Generale *Energy Evolution* ha l'obiettivo di promuovere l'evoluzione dei business di generazione, trasformazione e vendita di prodotti da fossili a bio e blue. Le responsabilità della Direzione comprendono le azioni di crescita della generazione elettrica rinnovabile e del biometano, per sviluppare un portafoglio retail costituito da prodotti sempre più decarbonizzati per la mobilità e il consumo.

La crisi causata dal COVID-19 si presenta come un test di leadership e *resilienza*. Un'azienda resiliente è capace di reagire positivamente allo stress ambientale, alle situazioni avverse e inattese, per sviluppare nuove funzionalità capaci di creare opportunità. Lo sviluppo di una resilienza organizzativa richiede la consapevolezza dei propri punti di forza e dei valori in grado di indirizzare la società al cambiamento. La necessità di assicurare la continuità operativa e di perseguire uno sviluppo eco-sostenibile nel lungo termine, richiede delle nuove modalità relazionali tra le persone. Il ruolo centrale della tecnologia e della digitalizzazione è riscontrabile nel proprio capitale umano e nei nuovi modelli operativi e di gestione dei relativi rischi.

### 3.4. La gestione dei rischi *ESG* e il ruolo delle funzioni di controllo

Il *D.Lgs 254/2016* è entrato in vigore in Italia nel 2018, inducendo le imprese a raccogliere e analizzare dati sulla sostenibilità per adempiere all'obbligo di rendicontazione dell'informativa non-finanziaria. Il mondo ha visto una crescita esponenziale del numero di aziende che misurano e riportano *dati ambientali* (emissioni di carbonio, consumi idrici, produzione di rifiuti), *dati sociali* (informazioni sui prodotti, informazioni relative ai clienti) e *informazioni sulla governance* (modelli organizzativi, codici e policy adottati, composizione del board, programmi anticorruzione), ovvero dati e informazioni cosiddette “*ESG*<sup>177</sup>”. La valutazione di un investimento, ovvero il profilo di rischio/rendimento dei portafogli, richiede che vengano considerati i fattori *ESG* per valutare le performance conseguite. Considerato il settore *Energy* e *Utility*, Eni già da tempo è impegnata nella redazione della *DNF* (Dichiarazione non finanziaria).

La Dichiarazione non finanziaria è essenziale come mezzo di transizione verso un'economia globale sostenibile, coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente. La comunicazione della *DNF* ai propri stakeholder indica le modalità con la quale si gestisce il rischio *ESG* e di come impatta sulle performance. La propensione alla rendicontazione non finanziaria nel settore *Energy* e *Utility* può essere collegata alla necessità di garantire un adeguato livello di trasparenza ai propri stakeholder in relazione agli impatti, positivi e negativi, generati sulle comunità e sull'ambiente. La consapevolezza sulle evidenze scientifiche sui cambiamenti climatici dell'*Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*<sup>178</sup>, induce le aziende a sensibilizzare maggiormente verso gli obiettivi contenuti nell'Accordo di Parigi. Come riportato dalle Dichiarazione Non Finanziaria di Eni,

---

<sup>177</sup> *ESG*, (Environmental Social Governance), racchiude una serie di elementi di valutazione utilizzati nel settore finanziario per giudicare la sostenibilità degli investimenti, in un'ottica di valutazione complessiva di un'impresa che va oltre i risultati puramente economici.

<sup>178</sup> *IPPC*, Il gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico è il foro scientifico formato nel 1988 da due organismi delle Nazioni Unite, l'Organizzazione Meteorologica Mondiale (OMM) e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) allo scopo di studiare il riscaldamento globale.

la società cerca di ricoprire un ruolo di leadership nel processo di transizione energetica attraverso una risk culture eco-sostenibile diffusa trasversalmente nella propria organizzazione. Si può notare come dalla lettura della Dichiarazione Non Finanziaria la società da tempo promuove una disclosure completa ed efficace in materia di cambiamento climatico, implementata dalle raccomandazioni della *Task Force on Climate Related Financial Disclosure*.

I fattori *ESG* sono diventati sempre più rilevanti negli ultimi anni, dopo che molti investitori hanno subito perdite sostanziali da disastri ambientali, controversie sociali o lacune nel buon governo delle aziende. La rilevanza di un fattore *ESG* è data dall'impatto che questo può avere sul business a lungo termine, infatti per Eni la gestione di tali fattori è vitale considerato il business model che mette la sostenibilità al centro di ogni attività aziendale. Nella composizione e nella selezione di un portafoglio di investimenti, i fattori *ESG* completano e affiancano i più classici strumenti di analisi: business model, settore, prezzo e profittabilità.

I *fattori ambientali*, comprendono le valutazioni finalizzate a gestire le risorse naturali e il rispetto agli standard di sicurezza e alle normative. Dalla visione della *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019*, si può notare come il CdA nel 2014 ha istituito il *Comitato Sostenibilità e Scenari*<sup>179</sup>(CSS) per rispondere più efficacemente a eventi in grado di causare danni reputazionali e contenziosi amministrativi. La gestione delle risorse naturali, lo sviluppo di business low carbon e la riduzione delle emissioni, rappresentano delle scelte strategiche necessarie per il perseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*SDGs*) stabiliti dalle Nazioni Unite. Tuttavia, non si possono trascurare i fattori *sociali* e di *governance*, necessari per garantire migliori risultati e dare maggiori garanzie di qualità all'investitore.

I *fattori sociali* considerati nell'implementazione *ESG* riguardano la gestione del capitale umano di un'impresa. Diritti umani, benessere e sicurezza sul posto di lavoro, incidono sulla capacità di un'azienda a sostenere nel tempo il proprio

---

<sup>179</sup>La *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari*, approfondisce le tematiche di integrazione tra strategia, scenari evolutivi e sostenibilità del business nel medio-lungo termine ed esamina gli scenari per la predisposizione del Piano Strategico.

vantaggio competitivo, di fatto nella *DNF 2019* di Eni sono considerati elementi necessari per costruire un modello finalizzato all'eccellenza operativa.

I *fattori di governance* aiutano a valutare i problemi della struttura proprietaria e l'indipendenza del consiglio di amministrazione. In risposta a tali rischi Eni ha istituito nel 2017 un *Advisory Board* composto da esperti internazionali indipendenti, con il compito di analizzare i principali trend geopolitici, tecnologici ed economici. L'integrazione dei temi *ESG* nei processi di pianificazione strategica è essenziale ed è strettamente correlata all'incremento del livello di trasparenza e di accountability<sup>180</sup> che richiedono i mercati, i clienti e gli stakeholder.

Le priorità *ESG* di ogni azienda devono dunque essere riviste alla luce del mutato scenario di riferimento. L'analisi di materialità<sup>181</sup>, non deve più essere considerata un esercizio statico, finalizzato esclusivamente al *reporting* non finanziario<sup>182</sup>, ma deve saper cogliere cambiamenti e interconnessioni tra i vari settori dell'azienda stessa. Applicare in maniera sistematica standard etici ed organizzativi sui tre fronti considerati ed incorporarli agli altri criteri finanziari può contribuire a migliorare sia la valutazione delle società, sia la gestione delle stesse e di conseguenza delle loro performance.

### **3.4.1. L'impatto dei rischi *ESG* sulle performance sostenibili**

Negli anni recenti il numero di operatori che integrano gli aspetti ambientali, sociali e di governance (*ESG*) nello sviluppo dei propri prodotti e servizi è in continuo aumento. La crisi pandemica attuale e il *Climate change* hanno accelerato la volontà delle organizzazioni di investire nella "*finanza etica*" o "*finanza responsabile*". Come dichiarato dalla neopresidente di Eni, *Lucia Calvosa*, in un'intervista presso il Sole 24 Ore, l'importanza che ricopre la società nel panorama mondiale energetico, richiede una grande responsabilità sociale ed etica nello svolgimento delle proprie

---

<sup>180</sup> ATTISANO F.D. (2020) *Dalla comunicazione della sostenibilità alla gestione del rischio ESG*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>181</sup> *Analisi di materialità*, il confronto tra le aspettative di gruppi di stakeholder esterni rispetto alle opportunità di business che riguardano la strategia aziendale.

<sup>182</sup> NATALE F. (2020) *Le aziende sostenibili sono più resilienti alle crisi globali*, [www.asvis.it](http://www.asvis.it)

attività. Tuttavia, le organizzazioni più tradizionali e con una *risk culture* poco proattiva faticano a integrare i fattori *ESG* nei processi di valutazione delle proprie attività.

Nello scenario economico attuale, una gestione del rischio adeguata e improntata ai rischi *ESG* è necessaria per creare valore economico in modo stabile e duraturo. L'integrazione adeguata di tali fattori nel processo di pianificazione strategica in Eni è un aspetto chiave<sup>183</sup> per condurre la decarbonizzazione e evitare i rischi correlati al cambiamento climatico o alla governance inadeguata. Dalle informazioni pubblicate nella *Relazione Finanziaria Semestrale Consolidata 2020*, queste caratteristiche aiutano ad attrarre investitori a selezionare un portafoglio con maggiore qualità in grado di garantire performance eco-sostenibili ottimali.

L'evoluzione del panorama mondiale deve indurre le organizzazioni a integrare maggiormente i fattori *ESG* nelle proprie strategie, per ottenere rendimenti performanti e incorrere in minori rischi futuri. Infatti in epoca COVID-19, le aziende maggiormente sostenibili, come Eni, hanno evidenziato una maggiore resilienza rispetto alle aziende più tradizionali nella gestione dei rischi. Le imprese dovrebbero investire maggiori risorse in modelli di Risk Management e in iniziative di sostenibilità, per accrescere l'integrazione dei rischi *ESG* nei processi aziendali, infatti, Eni nella costruzione del portafoglio dei propri top risk, attribuisce al rischio un peso diverso in base alla tipologia e al relativo impatto sulle performance sostenibili da raggiungere.

L'integrazione tra il risk management e la sostenibilità richiede soluzioni in grado di rafforzare i temi *ESG* nei processi *ERM*.

E' improbabile riuscire a pianificare una strategia in grado di evitare l'impatto di tutti i fattori di rischio connessi agli obiettivi in grado di causare un deterioramento del valore dell'azienda<sup>184</sup>. Tale danno può produrre, effetti negativi interni sia del proprio valore economico che del proprio valore reputazionale.

---

<sup>183</sup> ENI (2019) *Report di Sostenibilità*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>184</sup> NEDCOMMUNITY., KPMG. (2018) *Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità. Survey sull'applicazione del D.Lgs. 254/2016*, [www.kpmg.it](http://www.kpmg.it)

L'evoluzione del contesto attuale è favorevole alle azioni dichiarate dall'Amministratore Delegato *Claudio Descalzi* di strutturare il proprio modello di business sulla sostenibilità. Gli aspetti non finanziari diventeranno i presupposti fondanti per sostenibilità economica e finanziaria del business<sup>185</sup>.

Dal sito di Eni si denota l'obiettivo di rispondere alle esigenze degli investitori per:

- aumentare la propria attrattività, attraverso modelli di governance più trasparenti e aperti al contributo attivo dei propri stakeholder;
- rendicontare gli impatti ambientali e fornire informazioni più frequenti e dettagliate sull'attività dell'azienda;
- evidenziare quali sono gli impatti sociali ed economici, diretti e indiretti che l'impresa genera nel territorio in cui opera.

La capacità di gestire rischi e opportunità *ESG* è diventata sempre più un metro di valutazione della solidità delle aziende, oltre ad essere un driver decisionale per le scelte di investimento. In considerazione degli indici di borsa sviluppati da index provider indipendenti<sup>186</sup>, Eni è stata valutata come leader per le proprie performance in ambito ambientale, sociale e di governance (*ESG*) da una serie di valutazioni che attestano l'attenzione dell'azienda alla sostenibilità. Le aziende dovrebbero costituire, dei Comitati *ESG* con compiti propositivi e consultivi dell'attività consiliare di integrazione di queste tematiche (*Environment, Social, Governance*) nelle strategie di business. Dalla lettura della rendicontazione non finanziaria di Eni, emerge come la centralità delle politiche sulla sostenibilità sia effettivamente divenuta un importante strumento di gestione dei rischi nel lungo periodo, imprescindibile per prosperare e crescere in un contesto globale caratterizzato da cambiamenti sempre più imprevedibili e dirompenti.

E' necessario integrare nella pianificazione strategica un processo finalizzato a perseguire i 17 obiettivi indicati nell'Agenda 2030. Come si evince dalla *Relazione*

---

<sup>185</sup> ATTISANO F.D. (2019) *Dalla comunicazione della sostenibilità alla gestione del rischio ESG*, [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

<sup>186</sup> Un giudizio sintetico che certifica la solidità in merito a problematiche ambientali, sociali e di governance, inoltre aumenta le informazioni disponibili e migliora le valutazioni aziendali e le scelte d'investimento.



*Finanziaria Semestrale Consolidata 2020*, il raggiungimento di tali obiettivi è possibile solo attraverso una maggiore focalizzazione sulla sostenibilità come elemento centrale del proprio modello di business. L'incapacità di sviluppare una cultura del rischio maggiormente sensibile ai fattori *ESG*, implica per le organizzazioni un percorso di crescita sostenibile complicato<sup>187</sup>.

### **3.5. Il modello di sviluppo sostenibile ispirato all'Agenda 2030**

In considerazione del contesto attuale, è necessario adottare un modello di business responsabile e sostenibile, al fine di creare valore nel medio e lungo termine in grado di combinare la sostenibilità economico-finanziaria con quella ambientale.

La definizione dell'Agenda 2030, totalmente allineata all'Accordo di Parigi<sup>188</sup>, è attribuibile alla necessità di raggiungere uno sviluppo sostenibile costruito da cambiamenti rapidi e significativi in tutti i settori<sup>189</sup>.

I 17 Obiettivi fissati nell'Agenda 2030, rappresentano obiettivi comuni che abbracciano ogni ambito dello sviluppo sociale, economico e ambientale, sono un riferimento importante per la comunità internazionale e per Eni nel condurre le proprie attività. La necessità di ridurre l'impatto delle proprie attività sul Pianeta, ha spinto le aziende dell'intero panorama mondiale a integrare maggiormente la sostenibilità all'interno del proprio modello di business. Come si evince dalla *Relazione Finanziaria Annuale Consolidata 2019*, Eni struttura il proprio modello di business su tre pilastri, la *neutralità carbonica* nel lungo termine, l'*eccellenza operativa* e la promozione delle *alleanze per lo sviluppo locale*:

1. *neutralità carbonica*, adozione di un approccio che considera le emissioni generate lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti energetici;

---

<sup>187</sup> CARBONE G. (2020) *L'ERM come framework di riferimento*, [www.riskcompliance.com](http://www.riskcompliance.com)

<sup>188</sup> *Accordo di Parigi*, è un accordo tra gli stati membri della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici. L'obiettivo primario è di contenere l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto della soglia di 2 °C oltre i livelli pre-industriali, e di limitare tale incremento a 1.5 °C.

<sup>189</sup> IEA (2019) *World Energy Outlook*, [www.iea.org](http://www.iea.org)

2. *eccellenza operativa*, valorizzare il proprio capitale umano e salvaguardarne la sicurezza e la salute. Aumentare l'efficienza e la resilienza delle operazioni, per accelerare il time-to-market dei progetti e ridurre il break-even sempre a tutela dell'ambiente;

3. *alleanze per lo sviluppo locale*, nel rapporto con i diversi Paesi si valorizzano e promuovono iniziative a favore della comunità, attraverso l'approccio “*Dual Flag*”<sup>190</sup>.

Diffondere una cultura digitale nell'organizzazione e attivare programmi di gestione del cambiamento in grado di coinvolgere le risorse sono aspetti essenziali per le aziende, se vogliono passare con successo da una mentalità ingegneristica ad un approccio mirato al cliente e digitalmente flessibile, mantenendo così la loro quota di mercato ed essere in grado di attirare i talenti. L'adozione dell'Agenda 2030 e dei 17 Obiettivi approvati dai 193 Paesi aderenti all'Assemblea delle Nazioni Unite, ha lo scopo di manifestare l'insostenibilità dell'attuale modello di crescita<sup>191</sup>, sottolineando la necessità di una visione integrata delle varie dimensioni dello sviluppo.

Gli obiettivi possono portare diversi vantaggi come condiviso da Eni nel *Report della Sostenibilità 2019*:

- fornire una visione condivisa di sviluppo sostenibile e aiutare gli stakeholder a comprendere la complessità delle sfide attuali;
- indirizzare l'interesse di tutti gli stakeholder a promuovere un pensiero integrato dello sviluppo sostenibile;
- sostenere l'adozione di approcci proattivi orientati a performance nel medio-lungo periodo.

Le capacità di fronteggiare questa crisi pandemica e di perseguire uno sviluppo eco-sostenibile, richiedono un approccio integrato in grado di indurre la corporate

---

<sup>190</sup> *Dual Flag*, l'approccio si basa sulla collaborazione con istituzioni, agenzie di cooperazione e stakeholder locali per individuare gli interventi necessari per le comunità, in linea con i Piani di Sviluppo Nazionali e l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite

<sup>191</sup> CAVALLI L., FONDAZIONE ENI ENRICO MATTEI. (2018) *Agenda 2030 da globale a locale*, [www.feem.it](http://www.feem.it)

governance a sensibilizzare maggiormente questi temi nella propria cultura strategica. Le strategie del futuro dovranno essere pianificate, in considerazione dell'Agenda 2030 e di come l'evoluzione tecnologica possa contribuire al perseguimento dei *SDGs*<sup>192</sup>. Come affermato dall'Amministratore delegato di Eni durante la conferenza internazionale 2020 "*The milestones of the Integral ecology for a human Economy*<sup>193</sup>", lo sviluppo industriale e tecnologico non può più prescindere da una visione olistica che mette l'ambiente e la responsabilità sociale al centro di ogni azione di sviluppo.

Le aziende devono valutare in modo approfondito i loro rischi e le opportunità finanziarie connesse al cambiamento climatico, analizzando il relativo impatto tramite l'uso di analisi di scenario o di "*stress test*" volti a verificare la resilienza dei portafogli e in generale del modello di business. Il rischio finanziario legato al clima deve essere posto all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, infatti come sostenuto dalla neopresidente di Eni *Lucia Calvosa*, i fattori *ESG* sono centrali ai fini di assumere decisioni consapevoli e indirizzare la propria governance sostenibile al futuro. Dalla *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari 2019*, la società mostra come la costituzione delle due Direzioni Generali sia stato un elemento necessario per adeguare la propria struttura di governance all'evoluzione dello scenario attuale.

L'evoluzione del contesto di riferimento riconosce nella digitalizzazione l'elemento innovativo necessario per garantire la continuità aziendale e perseguire gli obiettivi eco-sostenibili finalizzati a soddisfare gli evoluti interessi degli stakeholder. La crescita digitale permette di ottenere diversi vantaggi in grado di fronteggiare più efficacemente la crisi pandemica e il *Climate change*.

La capacità di integrare un processo digitale efficace nel proprio sistema di gestione dei rischi (*ERM*), garantisce a un'organizzazione di ottenere molteplici benefici: migliorare la sicurezza delle persone; semplificare la gestione delle operazioni;

---

<sup>192</sup> TIEMMERMANS F., KATAINEN J. (2019) *Documento di riflessione, verso un'Europa sostenibile entro il 2030*, Commissione Europea.

<sup>193</sup> Organizzata dalla Fondazione Centesimus Annus pro Pontifice. Intervento di Claudio Descalzi nell'ambito "*What a company working in the energy sector can do*".

garantire l'integrità degli asset; valorizzare le competenze; aumentare la flessibilità e la rapidità nell'assumere decisioni. Tuttavia, si può evincere dai documenti societari che la trasformazione digitale di Eni non può prescindere dall'acquisizione di nuovi talenti e dalla collaborazione con soggetti esterni<sup>194</sup> per sviluppare progetti all'avanguardia. Con i progetti di *Open Innovation*, Eni seleziona startup (italiane e internazionali) in grado di fornire soluzioni particolarmente innovative per il raggiungimento degli Obiettivi predisposti nell'Agenda 2030.

La crescita digitale rappresenta un elemento chiave per avvicinare la cultura aziendale di un'organizzazione a sviluppare competenze e strumenti in grado di fronteggiare adeguatamente i rischi emergenti. L'incapacità di implementare una gestione dei rischi *ESG* innovativa nella governance rappresenta un fattore rilevante per il raggiungimento degli SDGs. E' necessario analizzare lo scenario di mercato, l'evoluzione normativa e tecnologica e le tematiche reputazionali per assicurare attraverso un'adeguata review, un'adeguata resilienza del portafoglio in grado di soddisfare gli interessi di lungo termine degli stakeholder. L'analisi si dovrebbe svolgere attraverso un approccio integrato e trasversale, che coinvolge tutte le funzioni specialistiche e le linee di business, finalizzato a valutare i rischi e le opportunità derivanti dalla crisi del COVID-19.

Tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite tre in particolare si dimostrano particolarmente rilevanti per il settore energetico: ridurre i gravi impatti dell'inquinamento atmosferico sulla salute; fornire energia pulita a prezzi accessibili e affrontare il *Climate change* entro il 2030. Nel contesto attuale caratterizzato dalla pandemia del COVID-19 è ormai evidente che non esiste un conflitto tra la lotta al cambiamento climatico e il miglioramento dei risultati sanitari<sup>195</sup>.

---

<sup>194</sup> ENI STAFF (2020) *Digital transformation: persone e tecnologia. Il cambiamento coinvolge le persone e il loro lavoro. La nostra strategia digitale crea valore*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

<sup>195</sup> SCOTT M. (2020) *Unire le forze contro il cambiamento climatico. L'Agenda Internazionale per l'Energia (AIE) delinea il percorso verso un futuro all'insegna della sostenibilità*, [www.eni.com](http://www.eni.com)

## CONCLUSIONI

La gestione del rischio ricopre all'interno del Sistema di Controllo Interno un ruolo fondamentale per prevedere e prevenire fattori di incertezza in grado di compromettere la *business continuity* dell'organizzazione. E' evidente come un adeguato processo di Risk Management sia necessario per pianificare e perseguire gli obiettivi aziendali.

A conferma di quanto riportato nei precedenti capitoli, la *risk culture* e la *resilienza strategica* sono elementi imprescindibili per sviluppare una gestione del rischio solida e stabile in un'organizzazione. In uno scenario caratterizzato da complessità, aleatorietà e innovazione tecnologica, una componente essenziale ai fini del raggiungimento di un successo eco-sostenibile, è l'integrazione del Risk Management nel processo di pianificazione strategica per un allineamento naturale tra mission, strategia, performance e rischi.

Il COVID-19 e l'evoluzione dei fattori di incertezza hanno mostrato l'importanza assunta dalla gestione del rischio per il corretto funzionamento del Sistema di Controllo Interno in considerazione del contesto dinamico e volatile. Le azioni poste in essere dalle organizzazioni e dal legislatore, si concentrano su una serie di misure di interventi finalizzati a garantire una maggiore sensibilizzazione agli obiettivi sanciti dall'Onu nell'Agenda 2030. Gli interventi perseguono due finalità tra loro complementari: garantire il soddisfacimento degli interessi eco-sostenibili degli stakeholder e sviluppare una capacità di analisi predittiva consapevole e non preventiva. Nell'imminente futuro sarà necessario attribuire adeguatamente ruoli, responsabilità e deleghe per costituire una governance snella e immediata in grado di gestire un'emergenza così complessa, interconnessa e capace di generare impatti su tutti gli aspetti dell'azienda. Per tale fine il sistema di Risk Management correlato ai fattori *ESG* non potrà essere considerato come un processo tradizionale di compliance, bensì dovrà essere ininterrotto e incorporato in tutti i processi aziendali quotidiani per preservare e creare valore.

L'obiettivo dell'elaborato di tesi è analizzare come la crisi pandemica e i rischi emergenti, in particolare il *Climate change*, inducono le organizzazioni ad adottare modelli di gestione predittivi con lo scopo di focalizzarsi su minacce e opportunità in grado di creare valore non solo economico, ma anche sociale e sostenibile.

Pertanto, l'analisi condotta dopo un approfondito studio dell'ambiente esterno e interno evidenzia la necessità di coinvolgere tutti i business, tutte le aree geografiche e tutti i processi dell'organizzazione: tutti gli aspetti della vita aziendale; da quelli strategici a quelli commerciali, da quelli finanziari a quelli legali e contrattuali, da quelli HR a quelli connessi alle relazioni con gli stakeholder, è necessario un approccio integrato e multidisciplinare per affrontare questa crisi.

I risultati ottenuti rispecchiano i risultati attesi e dimostrano come nei prossimi mesi, è necessario migliorare i rapporti tra i vertici aziendali e gli stakeholder, al fine di sviluppare e integrare all'interno dell'organizzazione una cultura aziendale improntata sul rischio. Tuttavia, solo dopo aver creato consapevolezza sul rischio e confidenza con il Risk Management si possono trattare tali argomenti, correlandoli in maniera sinergica alle strategie, agli obiettivi aziendali e alle correlate performance eco-sostenibili attese.

Questa crisi pandemica dovrà rafforzare la capacità di sopravvivenza e sviluppare nelle aziende nuovi business model resilienti in grado di rilevare i rischi, definire le priorità e distribuire i compiti nella maggior parte delle organizzazioni. La situazione di emergenza attuale, privilegerà l'attitudine caratteriale alla reazione, alla propensione a lavorare sotto stress con poche informazioni a disposizione, alle capacità organizzative e di valutazione delle priorità rispetto alle classiche valutazioni tecniche.

L'analisi considera anche l'importanza degli SDGs e la necessità per le organizzazioni di integrare tali obiettivi nella propria vision, infatti, gli interessi da soddisfare degli stakeholder sono sempre più orientati verso il lungo termine.

Infine si mostra come il COVID-19 sta generando impatti impossibili da quantificare, ma diretti a modificare lo stile lavorativo e di vita dei dipendenti.

Le nuove modalità operative dovranno essere lungimiranti, incoraggianti e stimolanti per i dipendenti, pilastri fondamentali delle aziende.

## BIBLIOGRAFIA

AIIA (2020) *COVID-19, che cosa abbiamo imparato*, Associazione Italiana Internal Auditors, Pubblicazione trimestrale, Anno XXVII n. 104 – Gennaio-Marzo.

AIIA, ECIIA (2020) *Risk in Focus 2021, Hot topics for internal auditors*, Associazione Italiana Internal Auditors, European Confederation of Institute of Internal Auditors.

AIIA, PriceWaterhouseCoopers (2006) *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*, edizione italiana a cura di Il Sole 24 Ore.

ALTIERI L., DINETTO F. (2017) *La digitalizzazione del settore Energy & Utilities*, Think4Energy, PricewaterhouseCoopers SpA, Giovanni Poggio.

ANRA (2020) *Perché fare Risk Management*, Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali.

ATTISANO F.D. (2019) *Il rischio come opportunità per gestire l'incertezza*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D. (2019) *Dalla comunicazione della sostenibilità alla gestione del rischio ESG*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D. (2020) *Enterprise risk management: un profondo cambiamento*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D. (2020) *Il nuovo Modello delle Tre Linee: al centro la creazione di valore e l'interazione*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D. (2020) *L'impatto del Coronavirus sulle organizzazioni, Rethinking del Risk Management*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D. (2020) *L'integrazione del Risk Management con il Performance Management*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D. (2020) *La centralità della sostenibilità nella Corporate Governance del terzo millennio*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

ATTISANO F.D., ROSATO R. (2019) *Ridefinire la protezione*, Associazione Italiana Internal Auditors, Pubblicazione trimestrale, Anno XXVII n. 103 – Ottobre-Dicembre.

ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *Resilienza alla prova d'esame*, Associazione Italiana Internal Auditors, Pubblicazione trimestrale, Anno XXVII n. 104 – Gennaio-Marzo.

ATTISANO F.D., ROSATO R. (2020) *Ripartire-Come muoversi nel nuovo scenario? Passo di corsa*, Associazione Italiana Internal Auditors, Pubblicazione trimestrale, Anno XXVII n. 105 – Aprile-Giugno.

BEASLEY M. (2020) *How to Leverage ERM Principles to Better Respond to COVID-19-Related Risks*, NC State Pool College of Management, Enterprise Risk Management Initiative.

BEASLEY M., BRANSON B., HANCOCK B., (2020) *The State of Risk Oversight, an overview of Enterprise Risk Management Practices*, NC State Pool College of Management, Enterprise Risk Management Initiative.

BONZI M. (2020) *COVID-19, che cosa abbiamo imparato. Il futuro si prevede cambiando mentalità*, Associazione Italiana Internal Auditors, Pubblicazione trimestrale, Anno XXVII n. 104 – Gennaio-Marzo.

BORSA ITALIANA (2020) *Codice di Corporate Governance. Comitato Corporate Governance*.

CAGNAZZI E. (2020) *La pandemia fa nascere un nuovo consumatore, riflessivo, attento e più maturo*, La Repubblica, Economia & Finanza.



CALDARELLI A., MARCHI L. (2018) *Il Sistema di Controllo Interno delle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione*, Franco Angeli.

CAPPARELLI O., LANZINO L. (2016) *Modelli di gestione del rischio e compliance ex D. Lgs. 231/2001*, Wolters Kluwer.

CARBONE G. (2020) *L'ERM come framework di riferimento*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

CARBONE G. (2020) *Sostenibilità: come gestire i rischi ESG (Environment, Social e Governance)*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

CAVALLI L., (2018) *Agenda 2030 da globale a locale*, FONDAZIONE ENI ENRICO MATTEI, il Mulino.

Codice Civile, Art.2381.

Codice Civile, Art.2403.

COHEN A. (2020) *Risk Manager is Suddenly a Hot Job, the pandemic spurs boards to seek experts in crisis planning and oversight*, Bloomberg Businessweek.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2004) *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*, Associazione Italiana Internal Auditors.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, Associazione Italiana Internal Auditors.

CoSO (2020) *Compliance Risk Management: applying the CoSO ERM framework*, Associazione Italiana Internal Auditors.

CoSO Report (2013) *Internal Control-Integrated Framework*, Associazione Italiana Internal Auditors.

D.Lgs.n.231/01.

D'ONZA G. (2013) *L'Internal auditing. Profili organizzativi, dinamica di funzionamento e creazione del valore*, Giappichelli.

DE FELICE A. (2018) *Visione associativa dell'evoluzione del ruolo del Risk Manager*, Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali.

DESCALZI C. (2020) *Intervista del Messaggero durante l'evento annuale "Obbligati a crescere"*, Jacopo Orsini e Roberta Amoroso, Il Messaggero. *disciplina dei mercati finanziari*".

DITTMER C. (2011) *Internal Auditing, chiave per la corporate governance*, Egea

ECIA/FERMA (2019) *Modello a Tre Linee di Difesa*, Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali.

ENI (2019) *Il Codice Etico*.

ENI (2019) *Relazione Finanziaria Annuale Consolidata*.

ENI (2019) *Relazione sul Governo Societario e sugli Assetti Proprietari*.

ENI (2019) *Report di Sostenibilità*.

ENI (2020) *Il Codice Etico*.

ENI DATALAB (2020) *Economia circolare, la nuova vita degli oggetti*.

ENI STAFF (2020) *Digital transformation: persone e tecnologia. Il cambiamento coinvolge le persone e il loro lavoro. La nostra strategia digitale crea valore*.

FAYOL H. (1916), *Administration industrielle et générale*, edizione italiana (1960), Franco Angeli.

Fondazione Eni Enrico Mattei (2020) *L'evoluzione della disclosure climatica delle imprese: il punto di vista degli stakeholder*.

GANDINI G., GENNARI F. (2008) *Funzione di Compliance e Responsabilità di Governance*, Paper numero 86, Università degli Studi di Brescia-Dipartimento di Economia Aziendale.

HATHERELL T., PUNDMANN S., WENTZEL K., ADAMS S., ASTLEY P., WHITE N., DOCTOR P., TIERNAN D., (2018) *Internal Audit 3.0, The future of Internal Audit is now*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

HAWKINS A, MERCHANT K, MACRI' D (2016) *Sistemi di controllo, analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill.

IEA (2019) *World Energy Outlook*, Flagship Report – October 2020, IEA.

IPPF (2020) *The International Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors.

KNIGHT F. (1921) *Risk uncertainty and profit*, Frank Knight.

Legge 28 Dicembre 2005, n.262. “*Disposizioni per la tutela del risparmio e la*  
MANTOVANO P., VITTA C. (2018) *Enterprise Risk Management-Best Practices for Professionals*, KPMG Advisory.

MAGNANI A. (2018) *Google, multa record dall'Europa: 4,3 miliardi di euro per Android*, Il Sole 24 ORE.

MARKOWITZ H. (1959) *Portfolio selection: efficient diversification of investments*.

MCKINSEY & COMPANY (2012) *Compliance and Control 2.0. Unlocking potential through compliance and quality-control activities*, McKinsey Working Papers on Risk, Number 33.

MELLIS A., ARESU S., ROMBI L., CROVINI C. (2018) *Il Sistema di Controllo Interno delle imprese non grandi. Il controllo di Corporate Governance nelle imprese non quotate*, Franco Angeli.

MERELLA P. (2020) *Il Coronavirus è tra noi, ecco il piano di risk management per le aziende*, The Smart Institute “Global Risk Briefing Paper”, pubblicato su Econopoly, Il Sole 24 ORE.

MICOCCIA (2020) *Codice di Autodisciplina 2020 di Borsa Italiana. SCIGR e Internal Audit: le novità*, Risk & Compliance Platform Europe, International Publishing & Sales B.V.

NATALE F. (2020) *Le aziende sostenibili sono più resilienti alle crisi globali*, KPMG, Reporting non Finanziario e di sostenibilità ai tempi del COVID-19, Webinar 19 Maggio 2020.

NEDCOMMUNITY., KPMG. (2018) *Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità*. Survey sull'applicazione del D.Lgs. 254/2016.

ODETTI B.R. (2018) *ERM Survey 2018, il nuovo Framework e confronto su un caso pratico. L'evoluzione del CoSO ERM framework dagli anni 90' ad oggi*, PwC.

ONORI A. (2016) *Gli organi di controllo aziendale. I rapporti di collaborazione del Sistema di controllo interno*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

PIDUN U., RODT M., ROOS A., STANGE S., TUCKER J. (2017) *The Art of Risk Management*, BCG, Harvard Business Review Analytic Services.

PROVASI R., GUIZZETTI C. (2019) *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, Giappichelli.

PWC (2006) *La gestione del rischio aziendale*, Il Sole 24 Ore.

Redazione (2020) *AsviS: la crisi ostacola il percorso verso l'Agenda 2030*, La Repubblica.

REGOLIOSI C., PERNO A. (2010) *L'esercizio di Internal Audit*, Maggioli Editore.

SAINT A. (2020) *L'Europa di domani è circolare. Nuovi finanziamenti nel vecchio continente per promuovere lo sviluppo di un'economia sostenibile nei settori più strategici*, Eni.

SAMMARCO G. (2020) *Decarbonizzazione il mix energetico con le energie rinnovabili. Sono fonti energetiche con emissioni di gas serra pari o prossime allo zero. Quelle considerate più promettenti sono il solare e l'eolico*, Eni.

SCOTT M. (2020) *Unire le forze contro il cambiamento climatico. L’Agenzia Internazionale per l’Energia (AIE) delinea il percorso verso un futuro all’insegna della sostenibilità*, Eni.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2016) *Standard internazionali per la pratica professionale dell’Internal auditing*.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2019) *Three Lines of Defense, Executive Summary*, Giugno 2019.

TIEMMERMANS F., KATAINEN J. (2019) *Documento di riflessione, verso un’Europa sostenibile entro il 2030*, Commissione Europea.

TOMBARI U. (2013) *Corporate governance e “Sistema dei controlli” nelle S.p.A.*, Giappichelli.

TROINA G. (2005) *Le revisioni aziendali*, Franco Angeli.

*TUF (Testo Unico della finanza)*, D.Lgs. n.58 del 24 Febbraio 1998, Testo Unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria.

TWISTER (2019) *Risk in Focus 2020*, The Institute of Internal Auditors.

WEBSTER K. (2019) *The Circular Economy in Detail*, Learning Path, Ellen Macarthur Foundation.

WOODBURY G., RODRIGUEZ N. (2013) *COSO’s Updated Internal Control Integrated Framework*, PwC.

ZACCARIOTTO C. (2019) *Lo standard ISO 31000, nove anni dopo*, Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali.

ZANGHI N. (2018) *La gestione dei rischi-Leading Practices For Professionals*, KMPG Advisory.

ZATTONI A. (2015) *Corporate Governance*, Egea.

## SITOGRAFIA

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: [www.asvis.it](http://www.asvis.it)

Associazione Italiana Internal Auditors: [www.aitaiaa.it](http://www.aitaiaa.it)

Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali: [www.anra.it](http://www.anra.it)

Committee of Organizations of the Treadway Commissions: [www.coso.org](http://www.coso.org)

Enterprise Risk Management Initiative: [erm.ncsu.edu](http://erm.ncsu.edu)

European Confederation of Institutes of Internal Auditing: [www.eciia.eu](http://www.eciia.eu)

Fondazione statunitense privata: [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org)

Gestore del mercato finanziario italiano: [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

Institute of Internal Auditors, Dallas Chapter: [www.dallasiaa.org](http://www.dallasiaa.org)

Istituto di ricerca: [www.feem.it](http://www.feem.it)

Organizzazione internazionale intergovernativa: [www.iea.org](http://www.iea.org)

Organizzazione internazionale per la normazione: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Piattaforma indipendente: [www.riskcompliance.it](http://www.riskcompliance.it)

Quotidiano italiano: [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

Quotidiano italiano: [www.ilmessaggero.it](http://www.ilmessaggero.it)

Quotidiano italiano: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

Sito aziendale: [www.aig.com](http://www.aig.com)

Sito aziendale: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

Sito aziendale: [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

Sito aziendale: [www.eni.com](http://www.eni.com)

Sito aziendale: [www.kmpg.it](http://www.kmpg.it)

Sito aziendale: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Sito aziendale: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Sito aziendale: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

Sito istituzionale della Commissione Europea: [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)

The Institute of Internal Auditors: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)