



RELEVANT
BUSINESS MATTERS

L'ERM LEVA ABILITANTE PER SOSTENIBILITÀ, CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E ADEGUATI ASSETTI

A CURA DI

FRANCESCO LIPARI
ALAIN DEVALLE

Contesto di riferimento

In un contesto di crescente complessità normativa, operativa e di mercato, le imprese sono chiamate ad affrontare **nuove sfide in termini di prevenzione, trasparenza e gestione dei rischi**.

Sostenibilità, continuità aziendale e assetti organizzativi adeguati sono oggi elementi centrali **per la governance e la reputazione aziendale**.

Le principali disposizioni normative e di mercato richiedono alle imprese una gestione più consapevole dei rischi:

- Il Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs. 14/2019) introduce strumenti di allerta precoce ed il ricorso a eventuali procedure di risanamento;
- L'art. 2086 del Codice Civile richiede l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili;
- Il Codice Civile (artt. 2428 e 2427) impone di dare evidenza dei principali rischi nella relazione sulla gestione e nella nota integrativa del bilancio;
- Le norme sulla rendicontazione di sostenibilità, sebbene in corso di modifica (CSRD, ESRS), richiedono la mappatura e gestione dei rischi ambientali, sociali e di governance.

In tale contesto, **L'Enterprise Risk Management (ERM) può essere un punto di riferimento per aiutare le imprese, comprese le PMI, a prevenire eventi critici, supportare decisioni strategiche consapevoli e a rafforzare la trasparenza della governance**.

ERM: cose è?

L'ERM è un **modello organizzativo per identificare, valutare, trattare e monitorare i rischi in modo integrato, continuo e trasversale**. È riconosciuto come buona prassi dai principali standard internazionali quali l'ISO 31000:2018 - Risk Management Guidelines e il COSO ERM 2017 - Integrating with Strategy and Performance.

Un sistema ERM efficace si basa sui 3 pilastri fondamentali:

1. una governance chiara, con policy, ruoli e responsabilità definiti;
2. un processo strutturato nelle seguenti fasi:

- **Identificazione dei rischi:** analisi dei fattori interni ed esterni che possono minacciare il raggiungimento degli obiettivi aziendali; attività svolta anche tramite workshop e interviste alle funzioni aziendali.
 - **Valutazione dei rischi:** stima della probabilità e dell’impatto dei rischi identificati, con l’eventuale utilizzo di metriche qualitative o quantitative e rappresentazione in mappe cromatiche (*heat map*).
 - **Trattamento dei rischi:** definizione delle strategie per gestire ciascun rischio (riduzione, trasferimento, accettazione, eliminazione), con l’assegnazione di responsabilità e azioni concrete.
 - **Monitoraggio:** controllo periodico dell’evoluzione dei rischi, dello stato dei piani di trattamento e dei principali indicatori (KRI).
 - **Revisione:** aggiornamento regolare del sistema ERM, in base a cambiamenti nel contesto aziendale o a nuove informazioni disponibili.
3. un sistema di informazioni organizzate in documenti chiave quali:
- **ERM Policy aziendale:** documento che formalizza l’approccio dell’azienda alla gestione dei rischi, definisce i principi guida, gli obiettivi, il perimetro di applicazione e i ruoli coinvolti.
 - **Registro dei rischi e heat map:** strumento operativo che raccoglie i rischi identificati, la loro valutazione, le misure di gestione e il relativo stato di aggiornamento, con visualizzazione sintetica tramite mappa cromatica (*heat map*).
 - **Matrice RACI:** schema che attribuisce in modo chiaro responsabilità e ruoli nel processo ERM (Responsabile, Attuatore, Consultato, Informato) per ciascuna fase o attività.
 - **Risk Appetite & Tolerance Framework:** documento che stabilisce i livelli di rischio accettabili per l’organizzazione, i limiti entro cui operare e le soglie di allerta per decisioni critiche.
 - **Piano di gestione dei rischi:** piano d’azione che dettaglia le misure da attuare per mitigare i rischi prioritari, con tempistiche, owner, milestone e KPI di avanzamento.
 - **Reportistica periodica (KRI, sintesi per la Direzione):** insieme di strumenti e documenti di sintesi che supportano il monitoraggio continuo del profilo di rischio aziendale.

È importante chiarire **che l’ERM non coincide con il Modello 231:** quest’ultimo riguarda infatti principalmente i rischi di reato e quindi la responsabilità penale d’impresa. Inoltre l’ERM **non si sovrappone** ad altri sistemi di controllo specifici già eventualmente presenti in azienda, come il **Tax Control Framework (TCF)** o l’**Internal Control over Financial Reporting (ICFR)**. Il **TCF** è un sistema volto a garantire la corretta gestione del rischio fiscale e l’adempimento degli obblighi tributari, spesso richiesto in contesti di cooperative compliance o da gruppi con rilevanza fiscale internazionale. **ICFR** rappresenta un sistema specifico e autonomo, focalizzato sulla **correttezza e affidabilità dell’informativa economico-finanziaria**.

L'ERM ha un perimetro **più ampio**, volto a presidiare l'intero spettro dei rischi aziendali, inclusi quelli fiscali, i rischi di reato, i rischi di errore o frode che possono influenzare i dati contabili e di bilancio che possono pertanto essere **inclusi come specifica categoria o area di rischio** all'interno del sistema ERM, consentendo una visione integrata e allineata tra i vari presidi di controllo dell'impresa.

Un sistema ERM copre quindi **diverse categorie di rischio**:

- Strategici: investimenti, mercato, governance
- Operativi: produzione, supply chain, processi
- Finanziari: credito, liquidità, volatilità
- Normativi / Compliance: sanzioni, 231, privacy
- Reputazionali: immagine, comunicazione
- ESG: ambiente, diritti, governance
- Cyber / IT: attacchi, perdita dati, blocchi tecnologici

Perché disegnare ed implementare l'ERM anche nelle PMI

In un percorso ESG, l'ERM rappresenta una **leva concreta e strutturale del fattore "G" (Governance)**. Non si tratta solo di un presidio tecnico, ma di uno strumento che consente all'impresa di **dare forma e sostanza alla propria capacità di governo responsabile**, secondo logiche di trasparenza, accountability e gestione del rischio.

Attraverso l'ERM, la sostenibilità può essere **integrata nei processi aziendali**, non solo come principio ispiratore, ma come **criterio operativo**.

Ciò avviene grazie alla possibilità di:

- mappare e valutare in modo sistemico anche i **rischi ambientali (E)** e **sociali (S)** rilevanti per l'impresa,
- associare a questi rischi **azioni di mitigazione, owner, KPI e piani di monitoraggio**,
- includere queste informazioni nella reportistica ESG, nei bilanci di sostenibilità e nei piani strategici aziendali.

In questo modo, l'ERM diventa uno **strumento abilitante** per coniugare sostenibilità e performance, rafforzando al contempo la fiducia degli stakeholder esterni.

L'ERM rappresenta inoltre un elemento abilitante e documentabile degli adeguati assetti organizzativi, come richiesto dall'art. 2086 del Codice Civile.

Attraverso la formalizzazione di ruoli, processi, policy e strumenti di monitoraggio dei rischi, l'ERM contribuisce in modo diretto a **dimostrare l'esistenza di un sistema di governo aziendale effettivo**, proporzionato e presidiato.

In particolare, l'ERM consente di:

- identificare in modo continuativo **segnali di squilibrio o esposizioni critiche**, anche in ottica preventiva;
- attivare meccanismi di **alerta tempestiva**, coerenti con quanto richiesto dal Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs. 14/2019);
- fornire al management e agli organi societari (CDA, sindaci, revisori) **informazioni rilevanti, tracciabili e strutturate** per assumere decisioni consapevoli;
- integrare i risultati dell'analisi dei rischi nei documenti strategici, di bilancio e nei piani di intervento.

Grazie all'ERM, l'impresa può dunque dotarsi di un **assetto non solo formale, ma effettivamente funzionale alla prevenzione della crisi e alla salvaguardia della continuità aziendale**.

Conclusioni

Abbiamo ritenuto utile condividere queste riflessioni in un momento in cui molte imprese stanno redigendo i propri bilanci di sostenibilità anche in via facoltativa, valutando l'adeguatezza degli assetti organizzativi.

In questi passaggi, la capacità di dimostrare un presidio attivo dei rischi è elemento distintivo e strategico anche nelle PMI.

Lo Studio è a disposizione per approfondire il tema, valutare con voi l'applicabilità dell'ERM alla vostra realtà e proporre soluzioni pratiche e proporzionate.

CONTATTI



FRANCESCO LIPARI

FRANCESCO.LIPARI@RLVT.IT



ALAIN DEVALLE

ALAIN.DEVALLE@RLVT.IT



RELEVANT
BUSINESS MATTERS

RLVT - ASSOCIAZIONE PROFESSIONALE

VIA AVOGADRO, 12/A - 10121 TORINO - ITALIA T. +39 011 55 67 222 - INFO@RLVT.IT