

Comprendere come sviluppare un approccio integrato alla gestione del rischio

Il rischio aziendale e la dimensione ESG.

Il rischio può essere definito, in ambito economico e finanziario, come la possibilità che si verifichi un **evento futuro incerto** capace di influenzare negativamente il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione. In termini tecnici, il rischio rappresenta la **combinazione tra la probabilità di accadimento di un evento e l'impatto delle sue conseguenze**.

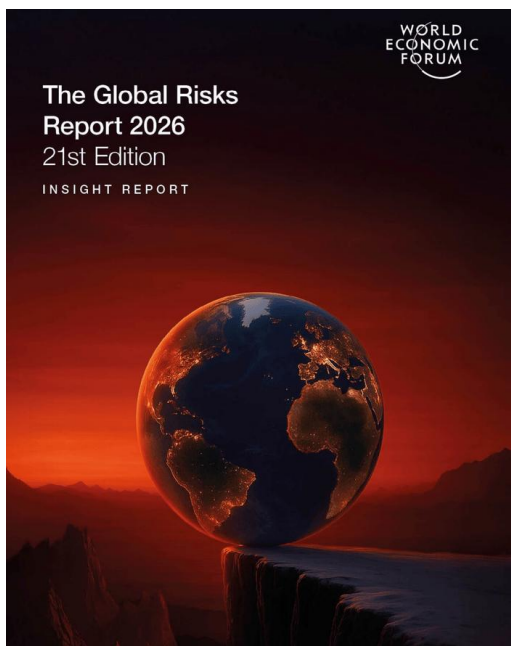
Nel contesto aziendale, il rischio è intrinsecamente connesso al **processo decisionale**, perché ogni scelta strategica o operativa comporta un certo grado di incertezza riguardo ai risultati futuri. Per questo motivo il rischio non è esclusivamente un fattore negativo da eliminare, ma una **variabile da gestire** in modo sistematico, al fine di minimizzarne gli effetti avversi e, quando possibile, trasformarlo in opportunità.

Negli ultimi anni il concetto di rischio si è progressivamente ampliato includendo dimensioni legate alla sostenibilità. I **rischi ambientali, sociali e di governance** (ESG) sono oggi considerati elementi strutturali della gestione del rischio aziendale e possono derivare dalle proprie pratiche e quindi con cause endogene come governance carente o condizioni di lavoro non conformi; ma anche dal suo ambiente esterno e da cause esogene, come l'evoluzione del quadro normativo, le catastrofi naturali o i cambiamenti culturali e nelle aspettative sociali. Il legame tra rischio e sostenibilità è **bidirezionale**: da un lato, fenomeni legati al cambiamento climatico, alle disuguaglianze sociali o a problematiche di governance possono generare nuovi rischi per le imprese e per le istituzioni finanziarie, dall'altro lato, una gestione aziendale non sostenibile può aumentare l'esposizione dell'organizzazione a rischi di natura normativa, reputazionale e finanziaria.

Si tratta quindi di un concetto che porta con sé una logica inside-out/outside-in dell'impresa. Essa, come soggetto dinamico che interagisce con il suo ambiente esterno, condiziona e viene condizionata dallo scenario in cui è immersa, generando effetti diretti e venendo condizionata dagli agenti esterni.

Nel contesto bancario questo legame è particolarmente evidente. Le banche non sono soltanto esposte direttamente ai rischi legati alla sostenibilità, ma li assorbono anche **indirettamente** attraverso le imprese che finanziano. Di conseguenza, la valutazione dei fattori ESG diventa parte integrante dei processi di analisi del rischio e delle decisioni di investimento e concessione del credito.

I principali rischi del sistema globale evidenziati dal Global Risks Report 2026.



Il [Global Risks Report 2026](#), documento annuale del [World Economic Forum](#) (WEF), analizza e dà una prospettiva dei principali rischi mondiali percepiti da più di mille esperti e leader globali, coprendo ambiti geopolitici, economici, tecnologici, sociali e ambientali. Guardando al 2026, i rischi che emergono con maggiore forza secondo la ricerca sono: il **confronto geoeconomico** tra grandi potenze, cioè l'uso di strumenti economici come leve di competizione geopolitica; i **conflitti armati tra Stati**, che continuano a rappresentare una minaccia significativa per la stabilità internazionale; la **disinformazione e la diffusione di contenuti manipolati**, sempre più amplificate dalle tecnologie digitali e dall'intelligenza artificiale; gli **eventi climatici estremi e i rischi ambientali**, che nel medio-lungo periodo restano tra le principali minacce globali; e i **rischi legati allo sviluppo tecnologico**, in

particolare all'uso e alla governance dell'intelligenza artificiale. Il quadro complessivo che ne deriva è quindi caratterizzato da una profonda sfiducia sia sul futuro immediato che sul lungo periodo, in quanto i rischi globali individuati sono fortemente interconnessi e possono rafforzarsi a vicenda, rendendo le crisi più complesse e difficili da affrontare senza una Cooperazione internazionale coordinata.

I rischi globali evidenziati dal Global Risks Report 2026 hanno effetti diretti anche sulle imprese e sul loro contesto operativo, influenzando il funzionamento dei mercati, le catene di approvvigionamento, la reputazione aziendale e la stabilità finanziaria delle organizzazioni. Per questo motivo diventa fondamentale per le aziende sviluppare **efficaci processi di gestione del rischio**, volti ad identificare, valutare e monitorare le possibili minacce che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Da sempre [Impronta Etica](#) promuove modelli di gestione d'impresa orientati alla sostenibilità e responsabilità sociale, incoraggiando le aziende a integrare nei propri processi decisionali la **valutazione degli impatti** economici, ambientali e sociali. Questo approccio contribuisce a rafforzare la capacità delle imprese di affrontare i rischi in modo più consapevole e sostenibile nel lungo periodo, oltre a rappresentare una leva competitiva di valore.

L'importanza della gestione del rischio.



Per qualsiasi impresa, indipendentemente dal settore di appartenenza e modalità di business, la **gestione del rischio** rappresenta quindi un elemento fondamentale per garantire stabilità e crescita nel lungo periodo. Le imprese sono infatti costantemente esposte a molteplici categorie di rischio, tra cui **rischi finanziari, operativi, strategici, normativi e reputazionali** e, in assenza di un adeguato sistema di gestione del rischio, tali fattori

possono compromettere la capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi e di mantenere un vantaggio competitivo nel mercato.

La gestione del rischio aziendale si realizza attraverso processi strutturati di **identificazione, valutazione, monitoraggio e mitigazione dei rischi**. In una prima fase, l'impresa individua

le principali minacce potenziali, analizzando sia i fattori interni sia quelli esterni che potrebbero influenzare l'attività aziendale. Successivamente, i rischi vengono valutati in termini di probabilità di accadimento e di impatto economico, operativo e reputazionale. Sulla base di questa analisi, l'organizzazione definisce strategie e strumenti di gestione volti a **ridurre, trasferire o anche accettare il rischio**, ad esempio attraverso sistemi di controllo interno, piani di continuità operativa, diversificazione delle attività, assicurazioni o politiche di compliance normativa.

Molte organizzazioni adottano modelli di **Enterprise Risk Management (ERM)** che consentono di integrare la gestione del rischio direttamente nelle strategie e nei processi decisionali dell'impresa. Infatti, l'approccio EMR prevede una visione integrata dei rischi aziendali, superando una gestione frammentata per singole funzioni e promuovendo invece una prospettiva complessiva che coinvolge il management e i diversi livelli organizzativi. In questo modo, il rischio non viene considerato esclusivamente una minaccia da evitare, ma anche come un **elemento da comprendere e gestire in modo strategico**.

Nel contesto attuale, caratterizzato da un'elevata complessità e interconnessione tra fattori economici, sociali e ambientali, la **sostenibilità** assume un ruolo sempre più centrale nella gestione dei rischi aziendali. L'integrazione dei **criteri ESG** (Environmental, Social, Governance) nei processi decisionali consente alle imprese di identificare e gestire in modo più efficace rischi emergenti legati, ad esempio, ai cambiamenti climatici, alla scarsità di risorse naturali, alle condizioni di lavoro nella catena del valore, alla tutela dei diritti umani o alla trasparenza nella governance aziendale. Nel concreto, la sostenibilità strategica è oggi uno strumento che consente di ridurre la propria esposizione a rischi esogeni, grazie ad un approccio resiliente e di lungo periodo che mira ad agire in modo tutelativo e propositivo nell'area ambientale, sociale e di governance.

È possibile integrare la sostenibilità nella gestione del rischio attraverso diverse azioni sistemiche. Ad esempio adottando politiche di efficientamento energetico che consentono all'impresa di attutire meglio gli shock energetici e il conseguente rincaro economico; monitorando le pratiche dei fornitori per garantire catene del valore sicure che allontanino da rischi reputazionali e di approvvigionamento; oppure rafforzando i sistemi di governance e controllo interno per ridurre il rischio di comportamenti opportunistici o non conformi alla normativa. Allo stesso tempo, questo approccio consente alle imprese di cogliere nuove **opportunità** competitive, non solo di proteggersi. Sviluppare un modello di business basato sulla sostenibilità integrata consente oggi all'impresa di essere compliant rispetto alla normativa europea, di posizionarsi al meglio nel proprio mercato di riferimento, di efficientare le risorse ottimizzando l'uso delle materie prime, trattenere i talenti e molto altro ancora.

Integrare la sostenibilità nei comportamenti organizzativi non consente quindi solo di limitare i rischi, ma anche di compiere un passo ulteriore verso un migliore posizionamento e sviluppo efficace e resiliente dell'organizzazione.

Crisis management & Risk management.

La differenza tra crisis management e risk management è un aspetto fondamentale da comprendere quando parliamo di valutazione aziendale del rischio. Essa risiede principalmente nel momento in cui l'organizzazione interviene rispetto all'evento critico e nel tipo di approccio adottato per gestire l'incertezza e le possibili minacce.

Il **crisis management** si concentra sulla **gestione delle conseguenze di una crisi già verificatasi**, si tratta quindi di un insieme di strategie, procedure e azioni messe in atto quando un evento negativo ha già colpito l'organizzazione e rischia di comprometterne la stabilità

operativa, finanziaria e/o reputazionale. L'obiettivo principale è quindi limitare i danni e ripristinare nel più breve tempo possibile la normale operatività aziendale; in questi casi l'azienda deve essere in grado di reagire rapidamente attraverso piani di emergenza, team dedicati alla gestione della crisi, strategie di comunicazione interna ed esterna e misure operative per garantire la continuità delle attività.

Il **risk management**, invece, ha un approccio prevalentemente **preventivo e proattivo**: mira a identificare e gestire i rischi **prima** che questi si trasformino in eventi critici. Attraverso attività di analisi e pianificazione, l'organizzazione cerca di comprendere quali fattori potrebbero rappresentare una minaccia per il raggiungimento dei propri obiettivi e di predisporre misure per ridurre la probabilità di accadimento o l'impatto potenziale. Questo processo include certamente l'analisi del contesto interno ed esterno, la valutazione dei rischi in termini di probabilità e gravità, la definizione di strategie di mitigazione e l'implementazione di sistemi di controllo e monitoraggio continuo.



In altre parole, un **sistema efficace di risk management** riduce significativamente la probabilità che l'organizzazione debba affrontare situazioni di crisi in futuro, evitando i costi economici, reputazionali e di gestione che ne deriverebbero. Attraverso strumenti di analisi, sistemi di monitoraggio e strategie di mitigazione, le imprese possono **anticipare potenziali criticità e adottare misure correttive** in modo tempestivo. Allo stesso tempo, un buon sistema di gestione del rischio consente anche di individuare **opportunità strategiche**, poiché una migliore comprensione delle incertezze permette di prendere decisioni più informate e di adattarsi con maggiore flessibilità ai cambiamenti del contesto competitivo, prevedendo eventuali accadimenti sistemici e le relative conseguenze.

In conclusione, risulta essere sempre maggiormente strategico per un'organizzazione sviluppare sistemi di risk management piuttosto che prevedere sistemi successivi di risposta del rischio, ovvero azioni di crisis management. Soprattutto in tempi come quelli attuali, caratterizzati da continue crisi globali che permangono nel tempo, è strategico per l'impresa implementare al suo interno sistemi che permeino il tema del rischio in ogni sua progettualità e componente, facendone un fattore fondamentale nella valutazione di qualsiasi decisione e processo.

Gestione dei rischi ambientali nel settore bancario: la best practice di Emil Banca.

Nel **settore bancario**, la gestione dei rischi è una componente centrale per garantire stabilità e solidità finanziaria. Oltre ai tradizionali rischi di credito, di mercato, relativi alla liquidità e di tipo operativo, negli ultimi anni anche le banche sono sempre più chiamate a considerare i **rischi legati ai cambiamenti climatici e alla sostenibilità**, che possono influenzare la capacità delle controparti di rimborsare prestiti o incidere fortemente sulla qualità dei portafogli. Per affrontare queste e molte altre sfide, le banche integrano criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) nei processi decisionali, sviluppando strumenti di analisi specifici. Per le banche, la sostenibilità sta diventando sempre di più un pilastro del processo del credito, trasformandosi da semplice "bollino verde" a criterio di selezione stringente.

In particolare, l'evoluzione normativa impone oggi alle banche una **valutazione del rischio climatico-ambientale** sulle controparti corporate estremamente rigorosa. Per le aziende che superano determinate soglie dimensionali o di esposizione, l'erogazione del credito non si limita più alla sola analisi dei bilanci, ma richiede una **istruttoria rafforzata**. Questo processo è imperniato su un **questionario ESG obbligatorio**, volto a mappare la vulnerabilità dell'impresa rispetto ai cambiamenti climatici e la solidità dei suoi piani di transizione. L'esito di tale valutazione (spesso tradotto in uno specifico *ESG Score*) non è più un elemento accessorio, ma **influenza direttamente la decisione di concessione del credito**: un profilo di rischio ambientale elevato può comportare condizioni economiche più onerose, la richiesta di garanzie supplementari o, nei casi di mancata coerenza con i target di sostenibilità della banca, il diniego del finanziamento.

Analogamente, la gestione del **rischio fisico e di transizione** si estende con precisione chirurgica al **portafoglio degli immobili a garanzia**. Le banche monitorano con sistemi di geolocalizzazione il rischio di danni materiali (alluvioni, frane) e, al contempo, l'obsolescenza energetica degli edifici. Le banche analizzano la qualità energetica degli edifici e la loro vulnerabilità agli effetti dei cambiamenti climatici, fissando target concreti di sostenibilità, come la riduzione delle emissioni legate agli immobili residenziali a garanzia. Questo approccio consente di gestire meglio il rischio di credito e, allo stesso tempo, di promuovere la transizione verso un'economia sempre più sostenibile.



A livello pratico, **Emil Banca** ha integrato questi principi nel proprio [Piano di Sostenibilità – Pilastro Cambiamenti Climatici](#), con azioni concrete:

- Per le **aziende**, l'adozione di [questionari ESG obbligatori](#) oltre certe soglie di esposizione, finalizzati a valutare il rischio climatico-ambientale e a influenzare le decisioni di credito;
- Per gli **immobili**, l'aumento dell'esposizione garantita da edifici nelle migliori classi energetiche, con azioni di [riqualificazione](#) e promozione di mutui garantiti da case efficienti dal punto di vista energetico.

Collegate all'esposizione creditizia della banca non ci sono solo le valutazioni di rischio, ma anche le relative **emissioni di CO2 equivalente, che rientrano nel novero degli impatti ambientali indiretti nella catena del valore**. Il gruppo bancario cooperativo Iccrea, nella propria rendicontazione di sostenibilità, ha definito dei target al 2030 di riduzione delle emissioni sul portafoglio finanziamento alle aziende di specifici settori, nonché di riduzione del 25% delle emissioni legate alle prestazioni energetiche degli immobili residenziali a garanzia.

In questo modo, Emil Banca non solo gestisce in maniera più accurata i rischi finanziari e operativi, ma **contribuisce attivamente alla transizione ecologica**, trasformando la gestione del rischio in uno strumento strategico di valore per l'impresa, i clienti e la società nel suo insieme. Il ruolo di una banca davanti al processo di evoluzione verso un futuro sostenibile è chiave: il mondo finanziario, infatti, funge da carburante per spingere i progetti, le visioni e le

organizzazioni virtuose e da deterrente per porre un freno a business non virtuosi che segnano un'impronta pesante e critica sul cambiamento climatico e sulle disuguaglianze sociali.

*A cura di Impronta Etica**

[*Impronta Etica](#) è un'Associazione senza scopo di lucro costituita nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (RSI).