

ERM, STRUMENTO ESSENZIALE NELLA GESTIONE DEL RISCHIO

di MARIA MORO



IL RISK MANAGEMENT È UN MODELLO CHE SI ADATTA ALLE DIVERSE REALTÀ DELLE IMPRESE E DEI SETTORI PRODUTTIVI. CECILIA CASADEI HA PORTATO NELL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA IN CHIESI FARMACEUTICI L'ESPERIENZA MATURATA NELLO SVILUPPO DELLA FUNZIONE NELLA REALTÀ AEROPORTUALE

La disciplina della gestione del rischio riconosce dal 2004 la funzione di Enterprise risk management, che ha lo scopo di affiancare i manager nella valutazione del rischio aziendale. Partendo dai target strategici e di performance dell'azienda, l'obiettivo dell'Erm è individuare e valutare i rischi che possono avere un impatto sul loro raggiungimento. Questo richiede una visione olistica del contesto aziendale, così da portare all'attenzione del board una valutazione complessiva che tenga conto dei singoli elementi e della loro interazione. Alla base c'è il confronto con i manager di ogni settore, grazie al quale la funzione di Erm identifica le priorità per le imprese a supporto dei *decision maker*.

“Per raggiungere il suo scopo, la funzione di Erm deve interagire con i *risk owner* del business, della pianificazione, della sostenibilità e gli altri, attraverso un confronto periodico finalizzato all'analisi e a una gestione dei rischi che sia in linea con la propensione al rischio

dell'azienda. Il coinvolgimento e l'ingaggio del management è necessario affinché i risultati delle analisi non rappresentino solo una lista ipotetica di rischi, ovvero un adempimento di compliance”, spiega **Cecilia Casadei**, head of Erm in **Chiesi Farmaceutici**, multinazionale orientata alla ricerca nel settore farmaceutico, con sede a Parma e 30 filiali nel mondo, dal 2019 impresa certificata B Corp.

SUPPORTO INFORMATIVO PER LE DECISIONI STRATEGICHE

Progettata secondo un modello, la funzione di Erm si riempie di contenuti in risposta all'organizzazione dell'impresa e al settore di attività. Nel corso della sua carriera, Casadei ha potuto operare in settori diversi, avvicinandosi al risk management nel 2016, quando da responsabile *continuous improvement* in **Sea Aeroporti Milano** partecipa all'implementazione della funzione

di Erm di cui poi prende la guida. Nel 2021 arriva l'offerta del gruppo Chiesi per il ruolo di head of Erm, una funzione non ancora pienamente sviluppata e che porta a compimento assumendone la responsabilità. Laureata in Ingegneria edile presso l'Università degli Studi di Bologna, nel suo percorso Casadei si è avvicinata ad **Anra**, di cui oggi è consigliere, e nel 2020 ha conseguito la certificazione professionale **Ferma Rimap**.

“Uno degli obiettivi della funzione, che organizzativamente riporta al cfo, è anche la valorizzazione dei sistemi di risk management verticali esistenti, anche attraverso la definizione di modelli di interazione con le strutture dedicate al presidio di specifiche aree di rischio. Stiamo valutando la migliore organizzazione per la funzione, si tratterà in ogni caso di una struttura snella, di supporto ai manager che, con il contributo metodologico dell'Erm, rimangono responsabili della gestione dei rischi”, spiega Casadei.

RISK GOVERNANCE E TRASFERIMENTO DEL RISCHIO

Lo scorso anno è stata definita la *risk governance* del gruppo, che ha visto l'istituzione di un comitato rischi interno a cui partecipano alcuni membri del comitato esecutivo e l'amministratore delegato; il comitato si riunisce ogni quattro mesi per discutere i temi portati dalla funzione di Erm, ovvero rivedere regolarmente i risultati dei *risk assessment*, verificare i piani di mitigazione, e valutare l'efficacia del sistema di risk management.

Le analisi dell'Erm coprono tutte le tipologie di rischio, inclusi i rischi strategici, cioè quelli legati ad esempio alle dinamiche del mercato, alla regolamentazione, alla competizione, ai rischi paese, allo sviluppo dei prodotti. Il rapporto con il mercato assicurativo è invece in capo all'area *Insurance* che, in maniera complementare, opera maggiormente a supporto dei rischi operativi, “l'interazione è fondamentale per gli obiettivi di entrambe le funzioni, per questo abbiamo strutturato momenti di allineamento frequenti, così da avere un confronto proficuo che porti a una coerenza nelle scelte di copertura”.

DALLA REGOLAMENTAZIONE ALLA SUPPLY CHAIN

Il risk model di Chiesi è composto da quattro aree di rischio: rischi strategici, rischi operativi e di business, rischi finanziari, rischi legali e di compliance; i rischi Esg sono integrati nelle categorie menzionate. “Tra i rischi strategici, oltre a quelli prima citati, si aggiungono quelli legati al contesto macroeconomico, all'andamento e alle dinamiche del mercato e del settore, i



Cecilia Casadei, head of Erm in Chiesi Farmaceutici

rischi correlati alla ricerca e sviluppo di nuovi prodotti atti a rispondere ai bisogni medici non soddisfatti o a nuove indicazioni relative a prodotti già esistenti, che sono processi costosi, lunghi e incerti, soggetti a rischi di fallimento, ritardi, extra costi.”

Il business farmaceutico è soggetto inoltre a pressioni significative sui prezzi dei prodotti e strettamente correlato alla capacità dell'azienda di ottenere e mantenere tassi di rimborso soddisfacenti per i propri prodotti da parte di governi, assicurazioni e altri contribuenti. La crescente pressione sui prezzi da parte di molti governi, finalizzata al contenimento della spesa sanitaria pubblica, potrebbe comportare politiche di rimborso più rigorose, esponendo il gruppo al rischio di una conseguente riduzione della redditività: “è un ambito che fa riferimento alle scelte politiche e alle problematiche economiche di ogni Stato, ed è argomento di dialogo costante con le nostre filiali all'estero, a cui l'Erm dà supporto centralmente così come agli stabilimenti produttivi in Francia e Brasile”.

Tra i rischi operativi grande attenzione è posta al rischio cyber e alla capacità di attrarre e trattenerne i talenti in azienda.

Per quanto riguarda la catena di fornitura, il gruppo è soggetto, tra gli altri, al rischio di dipendenza da fornitori unici, che potrebbe causare interruzioni della catena di approvvigionamento, e a fattori di rischio connessi all'affidabilità dei fornitori stessi in termini di livelli di servizio, qualità, stabilità finanziaria, reputazione. Per rafforzare la partnership con i fornitori l'azienda ha definito e sottoscritto con loro il *Codice di interdipendenza*, un codice di condotta dei fornitori del gruppo basato su undici Sdgs delle Nazioni Unite”.

La presenza del gruppo a livello globale inoltre, espone Chiesi a rischi di instabilità sociale, economica e politica in aree geografiche specifiche.