Le nuove tendenze dell'Economia Aziendale
Fondamenti, metodo e traiettorie del management contemporaneo
a cura di Chiara Mio, Marco Fasan, Carlo Marcon, Silvia Panfilo

Il rischio aziendale e la sua gestione nella società del rischio

Silvia Panfilo
Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract Within business theory, risk management has become increasingly central in response to the profound transformations affecting contemporary economies and societies. This evolution can be understood by comparing two complementary perspectives: Gino Zappa's vision, rooted in the Italian *Economia Aziendale* tradition, and Ulrich Beck's theory of the risk society. Despite their different historical contexts, both provide conceptual insights that, when integrated, offer a deeper understanding of the role and strategic relevance of risk management for contemporary and future enterprises.

Keywords Risk. Risk management. Risk society. Gino Zappa. Ulrich Beck.

Sommario 1 La gestione del rischio come evoluzione naturale del pensiero zappiano. – 2 Beck e la società del rischio: un cambio di paradigma. – 3 Verso un nuovo ruolo dell'impresa e del *risk manager*. – 4 Prospettive future.

1 La gestione del rischio come evoluzione naturale del pensiero zappiano

L'impresa, nella prospettiva zappiana, si configura come un istituto economico intrinsecamente orientato alla continuità, in cui la dimensione dinamica e quella sistemica risultano strettamente interconnesse. La «*dinamicità* è la caratteristica aziendale preminente, tanto da essere enfatizzata nell'originaria definizione zappiana, secondo la quale l'azienda – e ancor più l'impresa – è «*coordinamento*

Edizioni Ca'Foscari

I libri di Ca' Foscari 37
e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access
Submitted 2026-07-15 | Published 2026-09-21
© 2026 Panfilo | CC BY 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/003

economico in atto» (Zappa 1927) ovvero un sistema di operazioni economiche in assiduo, inarrestabile movimento» (Broglia, Mion 2005, 37). Tale visione supera una concezione statica dell'azienda, ponendo l'accento sulla continua evoluzione delle combinazioni produttive e sull'adattamento alle condizioni ambientali.

La più matura definizione di azienda quale «istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento o il consumo della ricchezza» (Zappa 1956) evidenzia ancora maggiormente la *continuità* come condizione essenziale della sua esistenza, mentre l'equilibrio economico rappresenta il presupposto per garantire tale continuità. In questa prospettiva, la continuità non si esaurisce nella mera durata temporale, ma implica la capacità dell'impresa di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico, assicurando al contempo la coerenza tra fini istituzionali e mezzi impiegati. L'azienda non è dunque un'entità statica, ma un sistema aperto, in costante interazione con il contesto esterno, la cui sopravvivenza dipende dalla capacità di mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico in un ambiente caratterizzato da variabilità e incertezza. Se dunque i principi guida della dottrina aziendale di Zappa sono la dinamicità e la continuità, allora la gestione del rischio rappresenta, nella prospettiva contemporanea, una sua *attuazione operativa*.

Secondo la *Society for Risk Analysis* (SRA), il concetto di rischio viene inquadrato in una prospettiva ampia e multidimensionale, che supera le definizioni tradizionali basate esclusivamente sulla probabilità di accadimento di eventi negativi. In una prima formulazione, il rischio veniva inteso come «il potenziale che si verifichino conseguenze indesiderate e avverse per la vita umana, la salute, i beni o l'ambiente» (SRA 2026). Tuttavia, la riflessione più recente della SRA approfondisce ulteriormente tale nozione, definendo il rischio come «l'incertezza e la gravità delle conseguenze di un'attività rispetto a ciò che è ritenuto di valore per l'uomo». In questa prospettiva, il rischio non è semplicemente associato alla possibilità di perdite, ma si configura come una combinazione di elementi tra loro interrelati: l'incertezza, che riguarda la difficoltà di prevedere eventi futuri; le conseguenze, che esprimono gli impatti potenziali; e i valori, che rappresentano ciò che si intende proteggere o preservare. Ne deriva una concezione del rischio più articolata, nella quale esso assume un significato relativo e contestuale, dipendente dalle priorità e dagli interessi dei soggetti coinvolti, risultando così particolarmente rilevante per l'analisi e la gestione dei fenomeni complessi in ambito economico, sociale e ambientale.

Tale impostazione risulta pienamente coerente con la visione zappiana dell'azienda quale «istituto economico destinato a perdurare», caratterizzato da un coordinamento dinamico di operazioni e da una

costante interazione con l'ambiente. In questa prospettiva, infatti, i 'valori' richiamati dalla SRA trovano corrispondenza negli obiettivi istituzionali dell'impresa, primo fra tutti la continuità aziendale; l''incertezza' riflette la natura dinamica e mutevole del contesto in cui l'azienda opera; mentre le 'conseguenze' si traducono negli effetti che determinati eventi possono produrre sull'equilibrio economico. Il rischio, pertanto, può essere interpretato come una manifestazione delle tensioni che emergono nel continuo processo di coordinamento economico in atto, che Zappa pone al centro della vita aziendale.

Pertanto, i rischi – di natura economica, finanziaria, tecnologica, normativa, reputazionale, ambientale – rappresentano potenziali fattori di discontinuità, in grado di compromettere la capacità dell'impresa di mantenere quell'equilibrio dinamico che ne garantisce la sopravvivenza nel tempo. Il *risk management* si configura, in tal senso, come una funzione coerente con i principi zappiani, in quanto strumento volto a identificare, valutare e governare le incertezze che gravano sul sistema aziendale, consentendo all'impresa di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente e di preservare le condizioni di equilibrio economico necessarie alla sua continuità. In questa chiave, la gestione del rischio non rappresenta un elemento accessorio, bensì come una necessaria evoluzione applicativa del pensiero zappiano in contesti caratterizzati da crescente complessità e instabilità.

L'identificazione, la valutazione e la mitigazione dei rischi diventano strumenti fondamentali per mantenere quell'*equilibrio dinamico* che Zappa indica come fondamento dell'azienda. Anche le pratiche moderne, dall'*Enterprise Risk Management* (ERM)[1] ai piani di *business continuity*, possono essere lette come forme attuali del coordinamento e del controllo che Zappa riteneva indispensabili per l'efficienza e il buon funzionamento dell'azienda.

Un ulteriore rafforzamento di tale attuale interpretazione, deriva da alcuni elementi, enunciati in *Tendenze Nuove*, che oggi risultano centrali nei sistemi di gestione del rischio. Zappa sottolinea infatti come:

- L'azienda operi in un ambiente in continua evoluzione, caratterizzato da mutamenti rapidi e spesso imprevedibili: «I fenomeni dell'economia aziendale sono troppo eterogenei e nel tempo mutevoli perché possa presumersi di comporli in immote sintesi formali…» (1927, 16).
- Da cui consegue la necessità di strumenti idonei a una direzione improntata a criteri di razionalità e scientificità: «Ogni scienza

1 L'*Enterprise Risk Management* è la cultura, le capacità e le pratiche, integrate con la definizione della strategia e la performance, su cui le organizzazioni fanno leva per gestire il rischio nella creazione, preservazione e realizzazione del valore (COSO 2017).

si costruisce in sottomissione assoluta al suo oggetto: informa la scienza il metodo, fa il metodo progredire la scienza» (1927, 14).
- Finalizzata a prevedere e controllare fenomeni economici sempre più dinamici e interrelati: «se i fatti si vogliono conoscere, non possono inoltre dimenticarsi i nessi che vicendevolmente li avvincono, le relazioni che ne consentono la determinazione» (1927, 27).

Tali intuizioni trovano un chiaro parallelismo nella moderna logica del *risk management*: l'aumento della complessità accresce la vulnerabilità dell'impresa e richiede sistemi strutturati di identificazione e analisi dei rischi; la necessità di decisioni razionali implica l'adozione di strumenti analitici e previsionali a supporto del management; l'esigenza di anticipare i cambiamenti richiama la natura proattiva della gestione del rischio; infine, il ruolo del controllo e del coordinamento, già centrale nella visione zappiana, si traduce oggi in una funzione trasversale che coinvolge l'intera organizzazione. In definitiva, le riflessioni contenute in Tendenze Nuove testimoniano come Zappa avesse già intuito l'importanza di strumenti concettuali e operativi che trovano piena espressione nelle pratiche contemporanee di *risk management*, anticipandone di fatto la rilevanza strategica.

2 Beck e la società del rischio: un cambio di paradigma

Nel contesto della sociologia contemporanea, il concetto di «società del rischio», elaborato in particolare da Ulrich Beck (1986) e, in parte, da Anthony Giddens (1990), rappresenta una chiave interpretativa fondamentale per comprendere le trasformazioni delle società avanzate e il ruolo sempre più centrale assunto dalla gestione del rischio. Secondo Beck, la modernità ha progressivamente modificato la natura stessa dei rischi: essi non derivano più prevalentemente da fattori naturali, bensì sono in larga misura prodotti dall'azione umana, attraverso lo sviluppo industriale, tecnologico e la crescente interconnessione globale. Tali rischi si caratterizzano per la loro dimensione globale, per l'invisibilità – come nel caso dell'inquinamento, delle radiazioni o dei rischi finanziari sistemici – e per un elevato grado di incertezza, che rende difficile prevederne con precisione gli effetti e delimitarne le conseguenze. In questo scenario, la società è chiamata a confrontarsi con sé stessa in modo riflessivo, riconsiderando continuamente le proprie scelte economiche, politiche e scientifiche, in un processo di apprendimento continuo che mette in discussione le certezze della modernità tradizionale.

In una simile configurazione, la gestione del rischio assume una funzione centrale e trasversale, coinvolgendo istituzioni pubbliche,

imprese e individui. A differenza delle epoche precedenti, in cui il rischio era percepito come un evento esterno e in larga parte incontrollabile, nella società del rischio esso diviene una componente strutturale dei processi decisionali. Non è più possibile eliminarlo, ma soltanto valutarlo, governarlo e contenerne gli effetti. Tale consapevolezza si accompagna a una crescente crisi della fiducia nei confronti delle istituzioni tecnico-scientifiche, spesso percepite come incapaci di offrire certezze definitive, e a una maggiore sensibilità da parte dell'opinione pubblica, che richiede trasparenza, informazione e partecipazione nei processi decisionali. Inoltre, la natura interdipendente e transnazionale dei rischi implica che le decisioni adottate in un determinato contesto possano produrre effetti su scala globale, rafforzando la necessità di approcci coordinati e multilivello, capaci di integrare prospettive differenti e di affrontare fenomeni complessi in modo sistemico.

La gestione del rischio nella società contemporanea si articola, pertanto, su diversi piani tra loro interconnessi. A livello istituzionale e politico, essa si traduce nella definizione di norme e regolamenti volti a tutelare la sicurezza collettiva, nell'applicazione del principio di precauzione[2] – particolarmente rilevante nel contesto europeo – e nell'elaborazione di politiche di prevenzione e piani di emergenza. In tale ambito, assume crescente importanza la governance multilivello, che coinvolge attori locali, nazionali e sovranazionali, nonché la cooperazione internazionale, resa necessaria dalla natura globale dei rischi contemporanei. Fondamentale risulta anche la dimensione della comunicazione, che impone alle istituzioni non solo di informare, ma anche di dialogare con i cittadini, gestendo la percezione del rischio e contrastando fenomeni di disinformazione che possono amplificare l'incertezza e la sfiducia.

Sul piano tecnico-scientifico, la gestione del rischio si avvale di strumenti sempre più sofisticati, quali modelli probabilistici, sistemi di monitoraggio continuo e tecnologie predittive basate sull'analisi dei big data e sull'intelligenza artificiale. Tali strumenti consentono di migliorare la capacità di identificazione e valutazione dei rischi, ma non eliminano l'incertezza intrinseca dei fenomeni complessi, né risolvono le controversie interpretative che possono emergere tra esperti. Anzi, la pluralità di approcci scientifici e la presenza di margini di incertezza contribuiscono spesso ad alimentare il dibattito

2 Il principio di precauzione è un principio guida delle politiche pubbliche secondo cui, in presenza di un rischio potenziale per la salute umana o per l'ambiente, anche in assenza di certezza scientifica completa, è legittimo adottare misure preventive per evitare o ridurre il danno. Esso è formalizzato nell'articolo 191 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea e chiarito nella Comunicazione sul principio di precauzione (COM 2000) 1) della Commissione Europea.

pubblico, evidenziando come la gestione del rischio non possa essere ridotta a una mera questione tecnica.

Accanto a tali dimensioni, rileva anche il livello economico-organizzativo, nel quale la gestione del rischio si concretizza attraverso sistemi assicurativi, meccanismi di responsabilità e l'adozione di standard di sicurezza all'interno delle imprese. Le organizzazioni sono chiamate a integrare il *risk management* nei propri processi decisionali, sviluppando sistemi di controllo interno e strategie di mitigazione che consentano di affrontare l'incertezza in modo proattivo. Tuttavia, come sottolinea Beck, gli strumenti tradizionali, quali l'analisi costi-benefici, mostrano limiti significativi quando applicati a rischi globali e potenzialmente catastrofici, i cui effetti non sono pienamente prevedibili né quantificabili. Ciò richiede un ripensamento delle logiche decisionali, orientato non solo all'efficienza economica, ma anche alla resilienza e alla sostenibilità nel lungo periodo.

Parallelamente, si sviluppa una dimensione individuale e culturale della gestione del rischio, che si manifesta nei comportamenti quotidiani, nelle scelte di consumo e negli atteggiamenti nei confronti dell'incertezza. Gli individui diventano sempre più consapevoli dei rischi e, al tempo stesso, più esposti a una molteplicità di informazioni, spesso contraddittorie, che influenzano la percezione del pericolo. In questo senso, la gestione del rischio assume anche una valenza educativa e culturale, richiedendo competenze diffuse e capacità critiche che permettano di interpretare la complessità e di assumere decisioni informate.

Un elemento distintivo della società del rischio è inoltre rappresentato dalla cosiddetta «politicizzazione del rischio». Le decisioni tecniche e scientifiche non sono più confinate in ambiti specialistici, ma diventano oggetto di dibattito pubblico, coinvolgendo una pluralità di attori, tra cui cittadini, media, organizzazioni non governative e comunità scientifiche. In tale contesto, la definizione stessa di ciò che è rischioso assume una dimensione sociale e valoriale, dando luogo a controversie che non sono soltanto scientifiche, ma anche etiche e politiche. Il rischio diventa, dunque, un terreno di confronto e negoziazione, nel quale si intrecciano interessi divergenti, percezioni soggettive e differenti visioni del futuro.

Infine, nel pensiero di Beck, la gestione del rischio si inserisce nel più ampio processo di «modernizzazione riflessiva», attraverso il quale le società avanzate sono chiamate a interrogarsi criticamente sui rischi che esse stesse producono. Questo processo può condurre a una 'seconda modernità', caratterizzata da una maggiore consapevolezza, da forme più avanzate di partecipazione democratica e da una crescente attenzione ai temi dell'«ecologia». In tale prospettiva, la gestione del rischio non si limita a una dimensione tecnica, ma assume un significato profondamente culturale e politico,

contribuendo alla ridefinizione dei rapporti tra scienza, economia, istituzioni e società.

In conclusione, nella società del rischio, la gestione del rischio si configura come un processo complesso e multilivello, che non mira all'eliminazione dei rischi – obiettivo irrealistico – bensì alla loro governabilità. Essa richiede la cooperazione tra attori diversi, l'integrazione di conoscenze scientifiche e valori sociali, nonché la capacità di bilanciare esigenze spesso contrastanti, quali innovazione, sicurezza e trasparenza. In tal senso, la gestione del rischio diviene una componente essenziale della governance contemporanea e uno strumento fondamentale per orientare lo sviluppo verso forme più sostenibili e consapevoli.

3 Verso un nuovo ruolo dell'impresa e del *risk manager*

Integrare la visione di Zappa con Beck consente di comprendere la trasformazione del ruolo dell'impresa e del *risk manager* nella contemporaneità. L'impresa, nella società del rischio, non è soltanto un centro di produzione economica, ma un attore responsabile nei confronti della collettività e dell'ambiente. La gestione del rischio diventa quindi una funzione strategica, non solo per preservare la continuità aziendale (come insegnerebbe Zappa), ma anche per contribuire a una modernità più consapevole e sostenibile (come suggerirebbe Beck).

Il *risk manager* si trasforma così in una figura chiave della governance, chiamata a integrare competenze tecniche, capacità analitiche e sensibilità etico-sociali. La sua missione non è soltanto proteggere l'azienda, ma interpretare l'incertezza e guidare l'organizzazione nella costruzione di resilienza, trasparenza e fiducia: elementi essenziali per operare in un mondo in cui il rischio, come ricorda Beck, non è un'eccezione ma una condizione strutturale.

«I rischi oggi emergenti si distinguono da tutti quelli precedenti per la loro ampiezza che cambia la società, e in secondo luogo per la loro particolare costituzione scientifica» (Beck 1986, 217). In particolare, le sfide congiunte della «società del rischio» sono sintetizzate in: globalizzazione, individualizzazione, disoccupazione, rivoluzione dei generi, rischi globali della crisi ecologica e della turbolenza dei mercati finanziari. Prendendo spunto dalle sfide della società del rischio e dalla loro declinazione odierna, ne emerge come il *risk manager* oggi, e nel futuro, gioca un ruolo chiave nelle seguenti:

- gestione del rischio e globalizzazione;
- gestione del rischio e sostenibilità;
- gestione del rischio e approccio scientifico;
- gestione del rischio e il ruolo chiave della comunicazione.

3.1 Gestione del rischio e globalizzazione

Nel contesto della globalizzazione contemporanea, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di *Enterprise Risk Management* si ridefinisce profondamente alla luce di una crescente interconnessione tra fenomeni economici, geopolitici e tecnologici coerentemente con la natura non lineare dei rischi globali. Il contributo di Gelera (2025) evidenzia come l'attuale scenario sia caratterizzato da una vera e propria «era della policrisi», concetto ripreso e diffuso dal professore americano Adam Tooze (2022), che la definisce come una condizione in cui shock differenti, pur originati in ambiti diversi, interagiscono tra loro generando un impatto complessivo «più travolgente della somma delle singole parti». La policrisi non rappresenta una semplice sovrapposizione di crisi, ma un sistema complesso di interdipendenze in cui ogni problema rafforza e amplifica gli altri, mettendo in discussione la capacità stessa degli attori economici e istituzionali di gestire l'incertezza.

I report internazionali confermano questa percezione: il Global Risks Report 2026 del World Economic Forum sottolinea come l'incertezza rappresenti la cifra dominante del sistema globale, con oltre il 50% degli esperti che prevede un futuro 'turbolento o tempestoso' sia nel breve sia nel lungo periodo. I principali rischi percepiti riflettono pienamente le dinamiche della globalizzazione: l'instabilità geopolitica emerge come fattore dominante, con impatti diretti su catene di fornitura, commercio internazionale e assetti regolatori; la disinformazione si configura come una minaccia strutturale alla fiducia e alla stabilità dei sistemi economici; la polarizzazione sociale incide sulla coesione dei mercati e delle organizzazioni; mentre i rischi ambientali – in particolare quelli legati al cambiamento climatico – dominano l'orizzonte di lungo periodo. A questi si aggiungono i rischi tecnologici, in particolare quelli legati alla cybersecurity e all'intelligenza artificiale, che introducono nuove vulnerabilità sistemiche e sfide etiche e operative.

Talli risultati sono supportati anche dal report redatto da Beasley et al. (2026a) che evidenzia come i leader aziendali percepiscano come prioritari i rischi cyber, le vulnerabilità delle supply chain globali e le sfide legate all'adozione delle nuove tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale. Questi rischi riflettono direttamente le dinamiche della globalizzazione: interdipendenza delle catene del valore, esposizione a shock esogeni e crescente dipendenza da infrastrutture digitali.

In questo scenario, il *risk manager* assume un ruolo centrale come «orchestratore strategico» (Gelera 2025), chiamato a integrare competenze tecniche e visione sistemica per interpretare le interdipendenze globali e supportare decisioni strategiche in condizioni di elevata incertezza. La natura trasversale dei

rischi evidenziati dal report – che non possono essere considerati isolatamente ma come parte di un sistema interconnesso – rafforza ulteriormente la necessità di un approccio olistico, capace di integrare dimensioni economiche, sociali, ambientali e tecnologiche. Non è più sufficiente una funzione di controllo o compliance: l'ERM diventa un elemento chiave della governance, orientato alla creazione di valore e alla resilienza organizzativa. Come sottolineato nei documenti, la gestione del rischio deve essere integrata ex-ante nei processi decisionali, contribuendo a definire strategie *risk-informed* capaci di affrontare l'incertezza globale. In definitiva, nella globalizzazione della policrisi, il *risk manager* si configura come un traduttore della complessità e un facilitatore di connessioni tra rischi, opportunità e strategie, in un contesto in cui la percezione dei rischi globali è sempre più sistemica, interconnessa e in continua evoluzione. La globalizzazione, dunque, non rappresenta più soltanto un contesto operativo, ma un vero e proprio ecosistema di rischio, all'interno del quale l'ERM assume il ruolo di infrastruttura critica per la sostenibilità e la continuità dell'impresa nel lungo periodo.

3.2 Gestione del rischio e sostenibilità

Nel contesto della transizione verso modelli di sviluppo sostenibile, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di ERM assume una rilevanza sempre più centrale, configurandosi come elemento di raccordo tra gestione del rischio, strategia aziendale e creazione di valore nel lungo periodo. La sostenibilità non rappresenta più un ambito separato o meramente reputazionale, ma un driver strutturale di trasformazione organizzativa, che richiede un'integrazione profonda nei framework di *risk management*. In particolare, il FERMA *Global Risk Manager Survey* 2024 sottolinea come i *risk manager* abbiano progressivamente ampliato il proprio perimetro di azione, assumendo un ruolo attivo nella gestione dei rischi ESG e contribuendo in modo significativo alla loro analisi, mappatura e integrazione nei processi decisionali. Questo ampliamento riflette la crescente consapevolezza che i rischi ambientali, sociali e di governance incidono direttamente sulla resilienza e sulla performance futura delle organizzazioni.

In tale evoluzione, l'ERM si configura come una piattaforma metodologica in grado di connettere rischi, opportunità e impatti, superando una visione tradizionale focalizzata esclusivamente sulla mitigazione delle minacce. La recente ricerca di Fasan e Panfilo (2026), in collaborazione con Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali (ANRA), evidenzia infatti come la gestione della sostenibilità richieda un approccio interdisciplinare e integrato, capace di coordinare l'analisi non solo dei rischi ma anche delle opportunità e degli impatti generati

dall'attività aziendale. In questo contesto, il *risk manager* diventa una figura chiave di 'regia', in grado di garantire coerenza metodologica e allineamento tra le diverse funzioni coinvolte nella gestione ESG.

Elemento cardine di questa trasformazione è l'analisi di doppia materialità, introdotta e rafforzata dal quadro normativo europeo (in particolare attraverso la *Corporate Sustainability Reporting Directive* UE 2022/2464), che rappresenta uno snodo concettuale fondamentale per l'integrazione tra sostenibilità ed ERM. Tale approccio impone alle organizzazioni di valutare simultaneamente due dimensioni: da un lato, la materialità finanziaria, ovvero i rischi e le opportunità ESG che influenzano la performance economico-finanziaria dell'impresa; dall'altro, la materialità d'impatto, relativa agli effetti delle attività aziendali su ambiente e società. La doppia materialità introduce quindi una logica bidirezionale che amplia il perimetro tradizionale del *risk management*, rendendo necessario considerare l'interazione tra impresa e contesto esterno in termini sistemici.

Per rendere operativa questa prospettiva, la normativa europea e le best practice internazionali richiedono l'integrazione del framework degli Impatti, Rischi e Opportunità (IRO), che consente di tradurre l'analisi di doppia materialità in processi strutturati di identificazione, valutazione e prioritizzazione. In tale ambito, il *risk manager* assume un ruolo determinante nel coordinare le attività di *risk assessment* ESG, garantendo l'integrazione con i sistemi ERM e contribuendo alla definizione di strategie sostenibili e *risk-informed*. Come evidenziato anche dal FERMA Survey, oltre il 57% dei *risk manager* è ormai coinvolto nella valutazione dei rischi ESG, a dimostrazione della crescente centralità della funzione nel presidio delle tematiche di sostenibilità.

Alla luce di questa evoluzione, la letteratura più recente offre ulteriori elementi interpretativi utili a comprendere il ruolo della doppia materialità nei sistemi di gestione del rischio. In particolare, lo studio di Panfilo et al. (2026) evidenzia come l'adozione della doppia materialità non risulti, almeno nel breve periodo, significativamente correlata a un miglioramento delle pratiche di gestione dei rischi ESG. Lungi dal porsi in contrapposizione rispetto al ruolo crescente del *risk management*, tale evidenza può essere letta in modo complementare: l'assenza di effetti significativi può essere attribuita alla presenza di sistemi di gestione dei rischi ESG già consolidati o, alternativamente, alla fase ancora iniziale di implementazione della doppia materialità. In altri termini, la doppia materialità può rappresentare più un processo di formalizzazione e sistematizzazione di pratiche già esistenti che un fattore di cambiamento radicale.

In tal senso, il ruolo del *risk manager* risulta cruciale: egli non si limita a recepire nuovi requisiti normativi, ma opera come garante della coerenza tra pratiche esistenti e nuovi framework di rendicontazione, assicurando che l'analisi di doppia materialità sia

effettivamente integrata nei processi decisionali e non rimanga un esercizio meramente formale.

In definitiva, la doppia materialità si configura come uno strumento chiave per l'evoluzione dell'ERM in ottica sostenibile, ma la sua efficacia dipende fortemente dal livello di maturità dei sistemi di *risk management* e di integrazione ESG già presenti in azienda. In questo senso, lo studio sviluppato da Fasan e Panfilo (2026) propone una lettura particolarmente utile, distinguendo tra diversi livelli di maturità organizzativa – *early stage, developing e mature* – che riflettono sia il grado di sviluppo della sostenibilità sia lo spazio di manovra della funzione di *risk management*. Nei contesti *early stage*, caratterizzati da una limitata integrazione ESG e da un ruolo ancora emergente del *risk manager*, l'analisi di doppia materialità tende ad assumere una funzione prevalentemente di compliance e legittimazione. Nei contesti *developing*, essa diventa progressivamente uno strumento di supporto alla resilienza e al collegamento tra rischi ESG e performance economico-finanziaria. Infine, nei contesti *mature*, dove l'ERM è già strutturato e integrato nei processi decisionali, la doppia materialità si innesta su sistemi evoluti, contribuendo più alla formalizzazione, al rafforzamento e all'estensione lungo la catena del valore di pratiche già consolidate che a una loro trasformazione radicale. In questa prospettiva, il *risk manager* emerge come figura chiave nel modulare l'utilizzo della doppia materialità in funzione del livello di maturità organizzativa, trasformandola da requisito normativo a leva strategica per la creazione di valore sostenibile e di lungo periodo.

3.3 Gestione del rischio e approccio scientifico

Nel contesto dell'attuale trasformazione digitale e della crescente pervasività dell'intelligenza artificiale, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di ERM si confronta con la necessità di adottare approcci analitici e metodologici sempre più sofisticati, capaci di cogliere la complessità e la dinamicità dei rischi emergenti. L'evidenza empirica mostra, infatti, come l'Artificial Intelligence (AI) stia ridefinendo profondamente i modelli di business, i processi decisionali e i profili di rischio delle organizzazioni (Beasley et al. 2026b): circa un quarto delle imprese segnala un impatto significativo dell'AI sui propri modelli operativi, mentre quasi la metà la considera già oggi un rischio rilevante o tra i principali rischi aziendali. Tale trasformazione si accompagna a un'evoluzione altrettanto rapida dei rischi stessi, con il 60% delle organizzazioni maggiormente *AI-transformed* che percepisce un'accelerazione significativa nella loro evoluzione e un crescente coinvolgimento dei board nella loro gestione.

In questo scenario, la gestione del rischio non può più fondarsi su approcci intuitivi o esclusivamente qualitativi, ma richiede un rafforzamento della dimensione scientifica, basata su modelli quantitativi avanzati, analisi predittive, integrazione di big data e sviluppo di scenari complessi. L'ERM è chiamato a evolvere verso sistemi di analisi capaci di gestire incertezza profonda, interdipendenze sistemiche e fenomeni non lineari, integrando strumenti di simulazione, *machine learning* e metodologie probabilistiche avanzate.

Questa esigenza di sofisticazione metodologica è ulteriormente rafforzata dal crescente impianto normativo europeo in materia di resilienza digitale e gestione dei rischi tecnologici. Il Regolamento (UE) 2022/2554 (*Digital Operational Resilience Act* – DORA) richiede alle istituzioni finanziarie un approccio strutturato alla gestione dei rischi ICT, fondato su monitoraggio continuo, gestione degli incidenti e test avanzati di resilienza. La Direttiva (UE) 2022/2555 (NIS2) estende tali principi a un più ampio insieme di settori critici, imponendo misure di sicurezza, governance e gestione del rischio lungo tutta la supply chain digitale. A questi si aggiunge il Regolamento europeo sull'intelligenza artificiale (AI Act), che introduce un approccio basato sul rischio, classificando i sistemi AI in base al loro livello di rischio (minimo, limitato, alto e inaccettabile) e imponendo obblighi stringenti per i sistemi ad alto rischio, tra cui requisiti di governance, trasparenza, qualità dei dati, tracciabilità e supervisione umana. Tale framework normativo evidenzia come la gestione dei rischi legati all'AI non possa prescindere da metodologie rigorose e scientificamente fondate, capaci di garantire affidabilità, sicurezza e *accountability*.

Tale evoluzione normativa e tecnologica può essere interpretata alla luce della teoria della «società del rischio» di Ulrich Beck. Secondo Beck, i rischi della modernità avanzata non sono più semplicemente calcolabili secondo logiche tradizionali, ma assumono caratteristiche globali, invisibili e spesso irreversibili, richiedendo un processo di conoscenza riflessiva e scientificamente fondato. L'emergere di rischi tecnologici legati all'AI – quali *bias* algoritmici, opacità dei modelli, vulnerabilità cyber e implicazioni etiche – rappresenta un esempio paradigmatico di tali «rischi fabbricati», prodotti dallo stesso sviluppo tecnologico e difficilmente governabili con strumenti tradizionali. In questo senso, il passaggio verso un approccio scientifico più sofisticato nel *risk management* non è soltanto una scelta tecnica, ma una necessità strutturale imposta dalla natura dei rischi contemporanei.

Il *risk manager* si configura dunque come un interprete della complessità, chiamato a integrare strumenti avanzati di analisi con una capacità critica di valutazione dei limiti stessi dei modelli utilizzati. La sfida non consiste solo nel migliorare la precisione

delle analisi, ma nel comprendere e governare l'incertezza radicale che caratterizza i sistemi socio-tecnici globali. In tale prospettiva, l'ERM diventa una disciplina sempre più vicina alle scienze della complessità, in cui l'approccio scientifico – inteso come combinazione di modellizzazione, evidenza empirica e riflessività critica – rappresenta la condizione imprescindibile per garantire resilienza organizzativa, conformità normativa e sostenibilità nel lungo periodo.

3.4 Gestione del rischio e il ruolo chiave della comunicazione

Nel contesto della crescente complessità dei rischi globali e della loro natura sistemica e interconnessa, il ruolo del *risk manager* e dei sistemi di ERM si estende oltre la mera identificazione e mitigazione delle minacce, assumendo una funzione centrale nella costruzione di *accountability* e trasparenza informativa verso gli stakeholder. La letteratura sul discorso del rischio evidenzia come la gestione del rischio sia al tempo stesso un problema tecnico e una sfida comunicativa, in cui diversi attori sociali negoziano significati, priorità e risposte (Zinn, Muller 2022). Il rischio, pertanto, non è una realtà univoca, ma una costruzione sociale mediata dal linguaggio, dai contesti istituzionali e dalle relazioni di potere, rendendo la qualità della disclosure un elemento fondamentale per la governance.

Tale prospettiva si riflette anche nella letteratura sulla *corporate risk disclosure*, che sottolinea come le informazioni sui rischi siano essenziali per ridurre le asimmetrie informative, ma al contempo soggette a interpretazioni divergenti tra preparatori e utilizzatori (Azuma-Kotei, Awad Ibrahim 2025). Le differenti percezioni del rischio – legate a ruoli, interessi e contesti operativi – generano un *expectation gap* che può compromettere l'efficacia della comunicazione e la fiducia degli stakeholder. In questo scenario, il *risk manager* assume un ruolo cruciale come soggetto chiamato a ridurre tali asimmetrie informative, traducendo contenuti tecnici complessi in informazioni comprensibili e rilevanti per i diversi destinatari. La sua funzione non è più limitata alla produzione di analisi, ma si estende alla costruzione di significati condivisi, facilitando l'allineamento tra le diverse letture del rischio e contribuendo a rendere la disclosure uno strumento effettivo di supporto alle decisioni.

Questa dimensione comunicativa è oggi ulteriormente rafforzata dalla crescente consapevolezza che la percezione del rischio è intrinsecamente soggettiva e 'situata', richiedendo al *risk manager* la capacità di adattare linguaggi, strumenti e modalità di comunicazione ai diversi interlocutori. Comunicare il rischio significa 'tradurre la complessità', costruendo una cultura del rischio condivisa e adattando il linguaggio a stakeholder differenti – dal board agli investitori, fino

ai partner esterni – in un contesto in cui la percezione del rischio è sempre più eterogenea (Cova 2025). Il *risk manager* evolve quindi da tecnico a 'facilitatore culturale' e 'narratore del rischio', capace di influenzare decisioni, comportamenti e relazioni attraverso la qualità della comunicazione.

Le evidenze empiriche rafforzano tale visione: studi recenti dimostrano che disclosure più specifiche e sostanziali, capaci di descrivere concretamente i processi di *risk oversight* e il ruolo del board, sono associate a sistemi di governance più efficaci e a una maggiore qualità del *risk management* (Beasley et al. 2021). Non è quindi la quantità di informazione a generare valore, ma la sua capacità di rappresentare in modo autentico e comprensibile i processi decisionali e di gestione del rischio. Analogamente, l'adozione di modelli evoluti di reporting, come l'*integrated reporting*, contribuisce a migliorare la qualità e la trasparenza della disclosure, favorendo una visione integrata del rischio e influenzando positivamente i comportamenti organizzativi, ad esempio riducendo il livello di *risk taking* (Mio et al. 2022).

In questo contesto, lo *stakeholder engagement* assume un ruolo strategico e trova una concreta implementazione nell'analisi di doppia materialità. Quest'ultima consente infatti di integrare le diverse percezioni del rischio – interne ed esterne – in un processo strutturato di identificazione e valutazione degli impatti, rischi e opportunità ESG. La doppia materialità diventa così uno spazio deliberativo in cui i diversi 'linguaggi del rischio' vengono messi a confronto, contribuendo a ridurre le divergenze interpretative e a costruire una disclosure più inclusiva, coerente e orientata al lungo periodo.

In definitiva, il *risk manager* emerge come figura chiave di mediazione tra analisi tecnica e costruzione sociale del rischio, chiamato a coniugare rigore metodologico e capacità comunicativa. L'ERM, in questa prospettiva, si configura come un dispositivo di *accountability* e trasparenza che integra governance, comunicazione e strategia, contribuendo non solo alla gestione del rischio, ma alla costruzione di fiducia e alla creazione di valore sostenibile. In un mondo caratterizzato da incertezza e policrisi, la capacità di 'tradurre la complessità' e ridurre le asimmetrie informative diventa essa stessa una competenza distintiva e un vantaggio competitivo per le organizzazioni.

4 Prospettive future

L'analisi condotta consente di affermare che il tema del rischio aziendale, lungi dall'essere una questione meramente tecnica o contingente, costituisce oggi una dimensione strutturale della vita dell'impresa e della sua governance. In questa prospettiva, il confronto tra il pensiero di Gino Zappa e la teoria della società del rischio di Ulrich Beck si rivela particolarmente fecondo, poiché permette di leggere la gestione del rischio come punto di incontro tra continuità della tradizione aziendalistica e trasformazioni della modernità contemporanea.

La prospettiva zappiana offre infatti il fondamento teorico interno all'impresa: l'azienda è un istituto economico destinato a perdurare, un sistema dinamico che vive attraverso il continuo coordinamento delle sue operazioni e il mantenimento dell'equilibrio economico (Zappa 1956). In tale quadro, il rischio si configura come possibile fattore di discontinuità, cioè come elemento che può compromettere la capacità dell'impresa di preservare nel tempo le condizioni del proprio funzionamento. La gestione del rischio appare, dunque, come sviluppo coerente del pensiero zappiano, poiché consente di tradurre operativamente i principi di continuità, coordinazione, razionalità e controllo che sono al centro dell'Economia Aziendale (Broglia, Mion 2005).

La prospettiva di Beck amplia invece l'orizzonte interpretativo, collocando l'impresa all'interno di una società in cui i rischi non sono più eccezioni marginali, ma prodotti strutturali della modernità avanzata. Globalizzazione, innovazione tecnologica, crisi ecologica, instabilità finanziaria e interdipendenze sistemiche rendono il rischio più diffuso, meno visibile, più controverso e difficilmente circoscrivibile (Beck 1986). In questo contesto, la gestione del rischio non può limitarsi alla tutela dell'equilibrio interno dell'impresa, ma deve confrontarsi con aspettative sociali più ampie, con la dimensione pubblica delle decisioni aziendali e con la necessità di integrare conoscenze tecniche, valori, responsabilità e trasparenza.

È proprio nell'incontro tra queste due prospettive che emerge la loro più profonda complementarietà. Zappa (1927; 1956) consente di comprendere perché l'impresa debba governare il rischio: per garantire la continuità aziendale e l'equilibrio economico in un sistema dinamico. Beck (1986) consente di comprendere perché oggi tale esigenza assuma un carattere tanto centrale e strategico: perché l'impresa opera in una società in cui i rischi sono globali, interconnessi, riflessivi e socialmente rilevanti.

Ne deriva una visione integrata nella quale il *risk management* non può più essere interpretato come funzione ancillare o come semplice presidio di compliance. Esso si configura, piuttosto, come un dispositivo di governo dell'incertezza che unisce dimensione

economico-aziendale e dimensione socio-istituzionale. Da un lato, esso tutela la capacità dell'impresa di perdurare nel tempo; dall'altro, contribuisce a orientarne il ruolo entro una modernità segnata da vulnerabilità diffuse, da domande di *accountability* e da crescenti istanze di sostenibilità.

In tale quadro, anche la figura del *risk manager* assume un significato nuovo. Alla luce di Zappa, egli è chiamato a presidiare i processi di coordinamento e controllo necessari alla continuità dell'impresa; alla luce di Beck, egli diventa anche interprete della complessità, mediatore tra linguaggi diversi e facilitatore di una governance riflessiva. La sua funzione si estende così alla costruzione di resilienza organizzativa, alla comunicazione verso gli stakeholder e all'integrazione tra rischio, strategia e sostenibilità (FERMA 2025).

Le aree esaminate nel lavoro – globalizzazione, sostenibilità, approccio scientifico e comunicazione – mostrano con particolare evidenza questa convergenza e, soprattutto, il ruolo centrale del *risk management* come leva strategica della governance contemporanea.

Nel contesto della globalizzazione, chi si occupa di rischio è chiamato a operare in una condizione di *policrisi*, in cui shock differenti si intrecciano generando effetti sistemici e amplificati (Tooze 2022). In linea con Beck, i rischi appaiono interdipendenti e non più isolabili; in coerenza con Zappa, emerge la necessità di un coordinamento sempre più evoluto. L'ERM diventa così infrastruttura cognitiva e decisionale, capace di leggere le interconnessioni, anticipare effetti a catena e sostenere strategie *risk-informed* (Beasley et al. 2026a).

Nell'ambito della sostenibilità, la gestione del rischio amplia il proprio perimetro includendo rischi, opportunità e impatti ESG, in una prospettiva che richiama direttamente la concezione zappiana dell'azienda come istituto volto al soddisfacimento dei bisogni umani (Zappa 1956). La continuità aziendale si lega così alla capacità di generare valore economico, sociale e ambientale nel lungo periodo. In questo quadro, la sostenibilità può essere letta anche alla luce del concetto di modernizzazione riflessiva di Beck, secondo cui le società avanzate sono chiamate a confrontarsi criticamente con gli effetti delle proprie scelte economiche e tecnologiche, inclusi i rischi che esse stesse producono. Il *risk management* diventa quindi il luogo in cui tale riflessività si traduce operativamente, consentendo all'impresa di valutare non solo i rischi subiti, ma anche quelli generati, in una logica bidirezionale coerente con l'analisi di doppia materialità. Strumenti come la doppia materialità e i framework IRO rafforzano tale integrazione, mentre la letteratura evidenzia il ruolo crescente del *risk management* nella governance ESG (Fasan, Panfilo 2026).

Per quanto riguarda l'approccio scientifico, il *risk management* si configura come disciplina avanzata che richiede competenze tecniche in ambito AI, analisi dei dati e modellizzazione predittiva (Beasley et al. 2026b) ma anche una capacità di analisi critica dei contesti,

coerente con la riflessività della «società del rischio» (Beck 1986). I rischi tecnologici – quali *bias* algoritmici, opacità e vulnerabilità sistemiche – evidenziano infatti i limiti della conoscenza tecnica, richiedendo un approccio integrato tra rigore metodologico e consapevolezza critica.

Infine, nella comunicazione, il *risk management* assume un ruolo centrale nella costruzione di trasparenza, fiducia e legittimazione. La gestione del rischio implica processi di *stakeholder engagement*, in cui diversi attori partecipano alla definizione e interpretazione del rischio (Zinn, Muller 2022). La letteratura sulla corporate *risk disclosure* evidenzia inoltre l'importanza di una comunicazione chiara e sostanziale per ridurre le asimmetrie informative (Azuma-Kotei, Awad Ibrahim 2025; Beasley et al. 2021). Il *risk manager* emerge così come mediatore capace di tradurre la complessità e comunicare efficacemente con tutti gli stakeholder, contribuendo alla costruzione di una cultura del rischio condivisa (Mio et al. 2022).

In definitiva, l'integrazione tra Zappa e Beck permette di superare una lettura riduttiva del rischio aziendale. Il rischio non è soltanto una minaccia da minimizzare, ma una condizione permanente dell'agire economico contemporaneo, che impone all'impresa di sviluppare capacità di anticipazione, adattamento e responsabilità. La gestione del rischio diviene così uno dei principali ambiti in cui si manifesta l'evoluzione dell'impresa: da centro di produzione economica a soggetto capace di coniugare continuità, resilienza e sostenibilità.

Si può allora concludere che la prospettiva zappiana e quella di Beck non si pongono in alternativa, ma si rafforzano reciprocamente. Zappa fornisce la base teorica per comprendere la centralità del governo del rischio nella fisiologia dell'impresa; Beck mostra perché, nella società contemporanea, tale governo debba assumere una portata più ampia, riflessiva e multilivello. La loro integrazione restituisce così un paradigma interpretativo particolarmente adatto a leggere il presente e a orientare il futuro dell'impresa e del *risk management*: un futuro in cui la capacità di governare l'incertezza rappresenterà non solo una condizione di sopravvivenza, ma anche una leva essenziale di creazione di valore sostenibile e di legittimazione sociale.

Bibliografia

Azuma-Kotei, Z.; Awad Ibrahim, A.E. (2025). «The Concept of Corporate Risk: Perspectives of Risk Disclosure's Users and Preparers». *Accounting in Europe*, 22(3), 354-77. https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2419660.

Beasley, M.; Branson, B.; Pagach, D.; Panfilo, S. (2021). «Are Required SEC Proxy Disclosures about the board's Role in Risk Oversight Substantive?». *Journal*

of Accounting and Public Policy, 40(1), 106816. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2020.106816.

Beasley, M., Branson, B., Pagach, D. (2026a). *Executive Perceptions of Artificial Intelligence (AI) Opportunities and Risks: A Global Analysis*. NCSU & AICPA. https://erm.ncsu.edu/wp-content/uploads/sites/436/2026/02/Executive-Perceptions-of-AI-Opportunities-and-Risks-A-Global-Analysis-FINAL.pdf.

Beasley, M. et al. (2026b). *Unlocking opportunities: executive perspectives on top risks and opportunities*. NCSU & Protiviti. https://www.protiviti.com/sites/default/files/2025-12/toprisks26-ncstate-surveyreport-1225-na-en-protiviti.pdf.

Beck, U. (1986). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci.

Broglia, A.; Mion, G. (2005). *Determinazioni e rilevazioni quantitative nell'economia d'azienda*. Torino: Giappichelli.

Cova, G. (2025). «La cultura del rischio e il linguaggio del Risk manager nell'era dell'incertezza». *Risk Management News*, 102, 16-19.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf.

Fasan, M.; Panfilo, S. (2026). *Il ruolo del risk managernella gestione della sostenibilità: identificazione delle linee di intervento strategiche.* White Paper Venice School of Management e ANRA.

FERMA (2024). Global Risk Manager Survey. https://ferma.eu/wp-content/uploads/2024/11/AS_Etude_FERMA_2024_digital_pap-November-2024.pdf.

Gelera, C. (2025). «Policrisi e Opportunità:Il Risk managercome orchestratore strategico». *Risk Management News*, 102, 12-15.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity.* Cambridge: Polity Press.

Mei Ling Wong, C.; Lockie, S. (2018). «Sociology, Risk and the Environment: A Material-Semiotic Approach». *Journal of Risk Research*, 21(9), 1077-92. https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1422783.

Mio, C.; Agostini, M.; Panfilo, S. (2022). «Bank Risk Appetite Communication and Risk Taking: The Key Role of Integrated Reports». *Risk Analysis*, 42(3), 634-52. https://doi.org/10.1111/risa.13776.

Osman, A.; Lew, C.C. (2021). «Developing a Framework of Institutional Risk Culture for Strategic Decision-Making». *Journal of Risk Research*, 24(9), 1072-85. https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1801806.

Panfilo, S.; Scarpa, F.; Canestraro, N. (2026). «Reporting for Change: Does the Adoption of Double Materiality Influence ESG Risk Management?». *Management Decision*, 64(7), 2918-44. https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2436.

Society for Risk Analysis (SRA) (2026). *Glossary.* https://www.sra.org/wp-content/uploads/2020/04/SRA-Glossary-FINAL.pdf.

Tooze, A. (2022). «Welcome to the World of the Polycrisis». *Financial Times*, 28 October.

World Economic Forum (WEF) (2026). *Global Risks Report*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Istituto Editoriale Scientifico.

Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

Zinn, J.O.; Müller, M. (2022). «Understanding Discourse and Language Of Risk». *Journal of Risk Research*, 25(3), 271-84. https://doi.org/10.1080/13669877.2021.2020883.