



Proteggere l'azienda con il Risk Management

Ciò che contraddistingue il vero Risk Management da una gestione dei rischi di taglio prettamente assicurativo è l'assegnazione di competenze in campo sia di prevenzione sia di assicurazione.

di Antonio Coviello

La gestione dei rischi statici prende il nome di "Risk Management" e ad essa corrisponde quel particolare processo aziendale istituito per conservare la capacità di produzione e il livello di profitto dell'impresa contro i costi improvvisi e imprevisi causati da tali rischi. Il Risk management di tipo tradizionale, quindi, si occupa solo di gestire i rischi statici (Borghesi A., Gaudenzi B., 2014). L'innovazione rappresenta da sempre il principale fattore di sviluppo delle singole imprese e del sistema produttivo in generale. Essa non si limita alla sfera della tecnologia e della creazione di nuovi prodotti e processi. Accanto all'innovazione tecnologica troviamo infatti quella manageriale, che si concretizza nella individuazione di nuove tecniche di gestione delle risorse, di organizzazione del lavoro, di programmazione delle operazioni, di assunzione delle decisioni. L'innovazione manageriale, come quella tecnologica, può essere finalizzata a risparmi di costi (Antonelli V., 1997), a incrementi del fatturato o, più in generale, al miglioramento della qualità (Proto M., 1999) (anche nelle sue sfumature meno quantificabili), della gestione aziendale. Il Risk Mana-

gement costituisce, nelle sue tipologie evolute, un esempio di innovazione manageriale relativa alle problematiche della gestione degli eventi avversi di origine dolosa e accidentale, detta anche protezione aziendale. Rientrano in tale sfera accadimenti di genere assai vario, dall'incendio al computer crime, dal furto alla contraffazione del marchio, dall'attentato all'incidente sul lavoro, tutti accomunati dall'arrecare danno al patrimonio materiale, immateriale e umano dell'azienda.

La protezione aziendale

La protezione aziendale è un campo in cui da tempo si manifesta una particolare urgenza di innovazioni manageriali, a causa di tre motivi:

- la gestione degli eventi di origine dolosa e accidentale è forse, sia nella pratica che nel corpus delle conoscenze aziendaliste, la meno avanzata fra le diverse aree della gestione complessiva dell'impresa. Rispetto a funzioni consolidate quali il marketing, la finanza, l'amministrazione, sono palesi, numerose e gravi le carenze a livello di

metodologie di decisione, di ricchezza e perfezionamento degli strumenti, di pianificazione delle attività, di valutazione dei risultati, e in generale, di tutto quanto costituisce il buon *management* di un problema aziendale;

- gli eventi in questione mostrano una tendenza verso l'aggravamento. Il fenomeno non è generalizzabile, ma è particolarmente evidente per quanto riguarda alcuni rischi, come quelli ambientali o di responsabilità per malfunzionamento del prodotto. Le ragioni di tale aggravamento vanno ricercate nella crescita della sensibilità sociale al tema della sicurezza, nella tendenza dei legislatori verso la regolamentazione delle attività pericolose e la difesa dei soggetti a rischio, nell'evoluzione della tecnologia verso forme più complesse e intrinsecamente pericolose;
- gli eventi di origine dolosa e accidentale comportano costi significativi, che nei casi più gravi possono superare la stessa capacità di sopportazione finanziaria dell'impresa. La gestione accurata di tali eventi può quindi costituire una fonte non disprezzabile di risparmi.

L'esigenza di razionalizzare e aggiornare le tecniche di protezione aziendale sta diventando sempre più sentita. Il Risk Management, fra le innovazioni che mirano a soddisfare tale esigenza, si contraddistingue per essere quella di carattere più ampio. Infatti, pur nel rispetto delle specificità gestionali imposte da ogni gruppo di eventi dolosi e accidentali, offre una logica di azione molto generale ed applicabile ad ogni rischio. Il Risk Management è, in qualche modo, una forma manageriale nuova, all'interno della quale debbono inserirsi tutti i singoli interventi di protezione aziendale; si può anzi dire che esso si caratterizza per l'unificazione di approcci, strumenti di trattamento del rischio, di competenze fino ad oggi frammentati e privi di collegamento e che i rischi sembrano sistematicamente diffusi ad ogni livello delle funzioni aziendali, cosa non certo ascrivibile a sviluppi teorici recenti. Basti considerare che già Fayol (1916), ebbe a individuare tra le sei funzioni basilari d'impresa quella di "sicurezza", sia pure attribuendo ad essa un ruolo di protezione dei beni ancorché riduttivo rispetto a ciò che oggi intendiamo per gestione dei rischi.

Gli elementi del Risk Management

Tra gli elementi tradizionali del Risk Management troviamo:

- a | La strutturazione delle attività di gestione del rischio.** Questa avviene secondo un modello sequenziale in cui le decisioni finali sono sostenute da una rilevazione preliminare delle singole e po-

tenziali situazioni di rischio. Il modello si articola in tre fasi fondamentali:

- **l'identificazione del rischio**, che mira all'accertamento sistematico e continuativo delle minacce;
- **la valutazione del rischio**, ossia la traduzione delle minacce in termini quantitativi, in particolare mediante la determinazione della probabilità di accadimento e della gravità potenziale del danno;
- **il trattamento del rischio**, nell'ambito del quale vengono stabiliti e applicati gli interventi più opportuni per ridurre i rischi a un livello giudicato conveniente in rapporto agli obiettivi aziendali.

Agganciare il trattamento del rischio a un lavoro precedente di raccolta di informazioni e di elaborazione, significa eliminare gli approcci decisionali empirici basati su approssimazioni, giudizi intuitivi e regole "del pollice verso" (Misani N., Tavaglini P., 1999) scarsamente rispettose dell'economicità complessiva dell'impresa. Inoltre, le fasi di identificazione e valutazione consentono di rafforzare le capacità previsionali circa il materializzarsi di eventi avversi, specie se nuovi o altamente discontinui nella loro manifestazione.

b | La realizzazione della massima integrazione fra i diversi strumenti di intervento del rischio.

La protezione aziendale è caratterizzata non soltanto da una forte eterogeneità delle materie affrontate, ma anche da notevoli differenze fra i mezzi d'azione. L'assicurazione da una parte e le soluzioni tecniche di prevenzione della minaccia dall'altra costituiscono due mondi assai distanti, con interlocutori, competenze necessarie e filosofie sostanzialmente diverse.

c | L'allargamento della stessa gamma degli strumenti.

Questo avviene con uno sconfinamento deciso nel campo delle tecniche finanziarie di gestione dei flussi. Il principio ispiratore è il tentativo di riprodurre alcuni aspetti della gestione del portafoglio rischi delle imprese assicurative. Il vantaggio fondamentale risiede nella dilatazione della capacità di ritenzione e, conseguentemente, nell'acquisizione di maggiore flessibilità e libertà nelle decisioni di impiego degli strumenti tradizionali della protezione aziendale.

d | Lo spostamento delle metodologie decisionali verso la prospettiva finanziaria.

Questo, coerentemente con quanto avviene da tempo nella valutazione di qualunque investimento aziendale. Un evento dannoso viene ad essere essenzialmente considerato come l'origine di un flusso monetario negativo, e gli interventi di Risk Management come dei mezzi per la contrazione di tali flussi.

Nel caso della gestione assicurativa dei rischi, bisogna distinguere due situazioni: quella in cui il rapporto con le assicurazioni viene gestito con accuratezza e adeguate risorse e quella in cui ci si limita a una mera amministrazione operativa di polizze e sinistri.

e | La ricerca della massima integrazione della gestione degli eventi dolosi e accidentali nel complesso della gestione aziendale. La protezione aziendale è da tempo vittima di un certo isolamento organizzativo, particolarmente pregiudizievole in quanto i responsabili di quest'area sono invece chiamati a interloquire costantemente con il management di tutte le funzioni, ognuna soggetta a rischi propri, e che dovrebbe contribuire, poi, all'identificazione e alla prevenzione della minaccia.

Il Risk Management e la gestione assicurativa dei rischi

Il Risk Management insiste sulla creazione di collegamenti fra protezione aziendale e gestione d'impresa, con particolare enfasi sull'istituzione di adeguati meccanismi di comunicazione e sulla concessione ai responsabili della gestione dei rischi di uno status sufficiente per trattare su una base di sostanziale parità con i vari responsabili funzionali. Comunque sia, la rappresentazione del Risk Management quale innovazione manageriale, è in contrasto con il fatto che questa tecnica di gestione dei rischi è nota da molti anni nelle nazioni più avanzate; il mondo anglosassone, in particolare, e quello americano, ha inserito da tempo il Risk Management fra le tecniche manageriali di uso comune e in molte organizzazioni non-profit. Tradizionalmente il Risk Management viene limitato ai cosiddetti rischi puri, ossia quei rischi che considerano solo la possibilità di perdita, nel mentre a questa categoria si contrappone quella dei rischi speculativi. Il fine-obiettivo generale del subsistema di gestione dei rischi sarà, pertanto, quello di garantire la protezione dell'organizzazione dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti (*Borghesi A., 1985*). Dato per scontato che il Risk Management sia fortemente correlato alle dimensioni aziendali (*Marino V., 1999*), ciò che separa nel modo forse più decisivo il vero Risk Management da una gestione dei rischi di taglio prettamente assicurativo è l'assegnazione di competenze in campo sia di prevenzione, sia di assicurazione. Nel caso di gestione assicurativa dei rischi, bisogna comunque distinguere due situazioni, quella in cui il rapporto con le assicurazioni vie-

ne gestito con accuratezza, in maniera moderna e con adeguate risorse, e quella in cui ci si limita a una mera amministrazione operativa delle polizze e dei sinistri. La presenza del Risk Manager, pertanto, consente di decidere l'acquisto del prodotto assicurativo eventualmente avvalendosi della consulenza di un tecnico esterno (quale broker o altra figura) ma, in ogni caso, evitando di esternalizzare il processo decisionale, cosicché la valutazione delle alternative avviene nell'esclusivo interesse dell'azienda e anche dalle imprese assicuratrici, in grado di erogare un servizio assicurativo di qualità, tagliato su misura per rispondere alle reali esigenze - necessità del cliente/utente, le quali, evidentemente, potranno beneficiare del lavoro svolto dal Risk Manager.

La funzione collaborativa del Risk Manager

Si ritiene tuttavia che il Risk Manager non abbia ad essere un esperto delle diverse funzioni in cui si articola il sistema aziendale, in modo da poterne cogliere personalmente tutti i possibili rischi, ma debba essere più propriamente colui che da un lato sensibilizza i vari responsabili di funzione o di settore nei confronti di una ottimale gestione dei rischi fornendo gli strumenti necessari e, dall'altro, rappresenti un punto di riferimento presso il quale convergono tutte le informazioni funzionali all'identificazione e qualificazione, in termini di frequenza e gravità del rischio. Lo svolgimento di queste due fasi preliminari, nelle quali il Risk Manager deve essere coadiuvato dai vari responsabili, culmina con la fase di determinazione delle differenti metodologie di trattamento degli specifici rischi e nel compito del Risk Manager di coinvolgere attivamente i vari responsabili nell'attuazione delle strategie proposte. Quindi il Risk Manager dovrebbe essere considerato un coordinatore delle diverse funzioni aziendali nell'ottica di una ottimale gestione del rischio. La particolare attività svolta, la stretta collaborazione con i vertici delle varie aree, la possibilità di invadere talvolta le competenze altrui (con un'ampia autonomia decisionale), suggeriscono di collocare questa figura nelle posizioni di vertice dell'organigramma aziendale, facendogli acquisire in tal modo la necessaria autorevolezza per

dare maggiore incisività alle proprie azioni (*Paci S., 1996*). Nella realtà italiana la figura del Risk Manager, nella sua forma più evoluta, risulta rara e presente solamente nelle imprese di grandi dimensioni, anche se negli ultimi anni il livello dimensionale minimo per rendere economicamente conveniente il suo impiego tende a diminuire. La difficoltà relativa alla diffusione di tale figura pare imputabile - tra l'altro - a una sensibilità non sufficientemente sviluppata verso la gestione del rischio (da parte del top management e del mondo assicurativo), oltre alla difficoltà di riuscire a valutare la sua portata e quella dell'intero processo di risk management in termini di analisi costi - benefici (*Forestieri G., 1996*).

Il profile del Risk Manager ideale

Dopo aver analizzato il ruolo e i compiti del Risk Manager, appare utile descriverne le mansioni e avere una sua job description. Il Risk Manager ideale dovrebbe possedere un atteggiamento equilibrato verso il rischio e dovrebbe saper affrontare il rischio senza essere incauto, non dovrebbe cioè essere contrario al rischio nel senso di cercare la sicurezza a ogni costo. Questo atteggiamento equilibrato dovrebbe avere il sostegno della conoscenza delle tecniche della contabilità, di una profonda comprensione di tutti gli aspetti dell'attività dell'azienda, sia commerciali che di produzione, di una buona esperienza nel campo assicurativo e del controllo perdite, nella protezione contro gli incendi e altri pericoli materiali. Deve avere, inoltre, delle cognizioni sui comportamenti delle persone e sui modi in cui questi comportamenti possono tradursi in rischi (*Bannister & Bawcutt, 1982*). Qualunque sia l'obiettivo che il risk management d'impresa si propone di perseguire, la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo dipende dal livello di profitti e dal grado di soddisfazione degli azionisti che ne deriva. È per questo che gli organi esecutivi dell'impresa devono essere ben consapevoli di come le politiche da loro perseguite influenzano il prezzo delle azioni (*Banham R. Anderson, 1994*). Il Risk Manager, dal canto suo, deve prendere le proprie decisioni avendo ben presenti le

prospettive di cambiamento dell'azienda e dell'ambiente nel quale essa opera, nonché dei vincoli che ne derivano (*Barlow, 1993*). Gli strumenti a disposizione del Risk Manager per la gestione dell'incertezza sono raggruppabili in due classi: il controllo fisico e il controllo finanziario delle perdite. Anche se molte considerazioni di tipo non economico potrebbero influenzare il processo di decisione relativo al controllo fisico delle perdite, in ultima analisi ci sono dei limiti al di là dei quali le implicazioni finanziarie non possono essere trascurate. Esistono, infatti, delle strette relazioni fra la gestione del costo del rischio da un lato e la sicurezza finanziaria, nonché gli effetti sui flussi di cassa dall'altro.

La necessità di una crescita culturale

In conclusione, è necessaria una approfondita riflessione sul fenomeno Risk Management, che possa stimolare un dibattito mirato sulla reale applicazione dello stesso (soprattutto riferito alla realtà italiana), disegnando un quadro ove questo approccio si possa in vario modo inquadrare e ricondurre comunque ai diversi comportamenti strategici assunti e agli obiettivi di politica industriale prefissati, così da auspicarsi quella crescita culturale del management italiano da più parti invocata, per poter dare anche una diversa configurazione agli strumenti che il mercato offre ed offrirà per la gestione del rischio (*Pellicano M., 2010*). La maggiore attenzione alla gestione dei rischi di impresa è riferita essenzialmente alle fasi di cambiamento in atto, sintetizzati come cambiamenti improvvisi, urgenti, decisi rapidamente e sollecitati, e quasi sempre, resi necessari da contesti difficili, in cui può essere in dubbio la stessa sopravvivenza dell'impresa. Sono pur sempre cambiamenti importanti o addirittura radicali e traumatici, che investono non solo le strategie, ma anche la cultura e in molti casi gli stessi assetti proprietari, coinvolgendo anche gli stakeholder ai quali è richiesto impegno e sacrificio, il tutto in vista di un obiettivo genericamente espresso dal ritorno dell'impresa all'equilibrio, alla redditività, allo sviluppo ulteriore, a una vita normale e proiettata sul lungo termine. ─

L'autore

Antonio Coviello è ricercatore ed economista del CNR-IRISS ed è stato Professore universitario aggregato nelle Facoltà di Economia dell'Università di Salerno e di Napoli. Presiede il Centro studi e ricerche AssicuraEconomia. È autore di numerose monografie e lavori pubblicati su riviste nazionali e internazionali. È professore di marketing Assicurativo presso l'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli.

