

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



**POLITECNICO
DI MILANO**

**Risk Management nelle PMI italiane:
dallo scenario attuale ad un modello empirico**

Relatore: Professor Marco **GIORGINO**

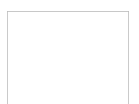
Correlatore: Dottoressa Barbara **MONDA**

Tesi di Laurea di:

Alessandro **FORNARA** 751375

Roberto **REDAELLI** 770194

Anno Accademico 2011-2012



Indice

Indice delle Figure	iv
Sommario	viii
Abstract	ix
Executive Summary	x
CAPITOLO 1	1
1. INTRODUZIONE	1
1.1. RISK MANAGEMENT.....	1
1.2. INTERESSE CRESCENTE.....	3
1.3. LE PMI.....	3
1.3.1. MODALITÀ DI GESTIONE.....	5
1.3.2. DISPONIBILITÀ DI RISORSE.....	5
1.3.3. FLESSIBILITÀ.....	6
1.4. LA FIGURA DEL RISK MANAGER.....	7
CAPITOLO 2	8
2. STATO DELL'ARTE	8
2.1. CLASSIFICAZIONE DEI RISCHI.....	8
2.1.1. RISCHI STRATEGICI.....	8
2.1.2. RISCHI FINANZIARI.....	10
2.1.3. RISCHI OPERATIVI.....	14
2.1.4. ALTRE CLASSIFICAZIONI.....	16
2.2. PROCESSO DI RISK MANAGEMENT.....	18
2.2.1. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI.....	18
2.2.2. VALUTAZIONE DEI RISCHI.....	20
2.2.3. GESTIONE DEI RISCHI.....	21
2.2.4. CONTROLLO E MONITORAGGIO.....	23

INDICE

2.3.	ENTERPISE RISK MANAGEMENT	25
2.3.1.	COSO.....	27
2.3.2.	ISO 31000	33
2.4.	CORPORATE GOVERNANCE	40
2.4.1.	CODICE DI AUTODISCIPLINA.....	42
2.4.2.	DECRETO LEGGE SULLA TUTELA DEL RISPARMIO	44
2.4.3.	D.LGS 231.....	45
2.5.	LETTERATURA	49
2.5.1.	CORRENTI DI RISK MANAGEMENT	49
2.5.2.	RISK MANAGEMENT NELLE PMI	52
2.6.	RASSEGNA SURVEY PRECEDENTI	56
2.6.1.	KPMG – SDA BOCCONI	56
2.6.2.	RIMS ERM Benchmark Survey (by Advisen Ltd.).....	58
2.6.3.	ICMIF – Risk Management Maturity Assessment Survey	59
2.6.4.	COSO’S 2010 REPORT ON ERM.....	61
2.6.5.	EIU – Ascending the maturity curve (by SAP)	62
2.6.6.	ICAEW – Risk Management among SMEs	64
2.6.7.	AICPA – Current State of Enterprise Risk Oversight: Progress is Occurring but Opportunities for Improvement Remain	65
2.6.8.	The 2012 Excellence in Risk Management survey.....	67
2.6.9.	CONFRONTO DEI RISULTATI.....	69
CAPITOLO 3.....	72	
3. OSSERVATORIO.....	72	
3.1. OBIETTIVI.....	72	
3.2. SELEZIONE DEL CAMPIONE.....	73	
3.2.1. DEFINIZIONE DI PMI.....	73	
3.2.2. AIDA	74	
3.2.3. IMPRESE TARGET	75	
3.2.4. TASSO DI RISPOSTA.....	76	
3.2.5. COINVOLGIMENTO CONFAPI INDUSTRIA	77	
3.3. DATI GENERALI E CLASSIFICAZIONE PMI	79	
3.4. AREE DI INDAGINE	87	
3.4.1. PERCEZIONE	89	
3.4.2. GESTIONE.....	117	
3.4.3. RISORSE.....	130	
3.4.4. RESPONSABILITÀ E COMUNICAZIONE	139	
3.4.5. COPERTURE ASSICURATIVE.....	149	
CAPITOLO 4.....	154	

INDICE

4. MODELLO	154
4.1. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT	154
4.1.1. INTRODUZIONE	154
4.1.2. CARATTERISTICHE ERM	154
4.1.3. LIMITI ALL'APPLICAZIONE NELLE PMI.....	156
4.1.4. IL PROCESSO NELLE PMI.....	158
4.2. INTRODUZIONE AL MODELLO	160
4.3. IL PROCESSO SEMPLIFICATO	162
4.3.1. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	164
4.3.2. DEFINIZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO DESIDERATO.....	165
4.3.3. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI.....	166
4.3.4. VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI.....	170
4.3.5. MONITORAGGIO E REPORTISTICA	174
4.4. RISCHI PRESI IN CONSIDERAZIONE	175
CONCLUSIONI	180
BIBLIOGRAFIA	184
A1 Questionario alle imprese	193

Indice delle Figure

Figura 1 - CoSO's ERM framework. Fonte: CoSO, 2007	28
Figura 2 - GANTT attività	72
Figura 3 - Classificazione dimensionale.....	79
Figura 4 - Criterio di indipendenza.....	80
Figura 5 - Dimensione del nuovo campione	80
Figura 6 - Classificazione Ateco 2007.....	81
Figura 7 - Classificazione semplificata	82
Figura 8 - Dettaglio Manifattura.....	82
Figura 9 - Tassi di risposta	83
Figura 10 - Distribuzione campione.....	84
Figura 11 - Chi ha risposto al questionario.....	85
Figura 12 - Percezione del mercato.....	89
Figura 13 - Concezione del rischio.....	90
Figura 14 - Approccio adottato	91
Figura 15 - Rischio come opportunità/approccio alla gestione	91
Figura 16 - Rischio come evento negativo/approccio alla gestione	92
Figura 17 - Concezione del rischio per coloro che si coprono tramite polizze	93
Figura 18 - Concezione del rischio per coloro che adottano un approccio proattivo	93
Figura 19 - Rischio come evento marginale/approccio alla gestione	94
Figura 20 - Rischi strategici.....	95
Figura 21 - Rischi finanziari	95
Figura 22 - Rischi operativi	96
Figura 23 - Percezione del rischio.....	97
Figura 24 - Percezione del profilo di rischio per fascia di fatturato	98
Figura 25 - Percezione del profilo di rischio per numero di dipendenti.....	98
Figura 26 - Percezione rischio Commercio.....	99
Figura 27 - Percezione rischio Servizi.....	99

INDICE DELLE FIGURE

Figura 28 - Percezione rischio Manifattura.....	99
Figura 29 - Percezione rischio Costruzioni.....	99
Figura 30 - Dinamica del profilo di rischio degli ultimi 5 anni.....	100
Figura 31 - Previsione della dinamica del profilo di rischio per i prossimi 3 anni ...	101
Figura 32 - Dinamica passata per profilo "alto"	102
Figura 33 - Dinamica passata per profilo "medio"	102
Figura 34 - Dinamica passata per profilo "basso".....	103
Figura 35 - Ricorso all'outsourcing.....	103
Figura 36 - Rischio concentrazione per coloro che vanno in outsourcing.....	104
Figura 37 - Rischio ambientale esterno per coloro che vanno in outsourcing	104
Figura 38 - Livello di integrazione verticale per profilo di rischio "alto".....	105
Figura 39 - Livello di integrazione verticale per profilo di rischio "medio"	105
Figura 40 - Livello di integrazione verticale per profilo di rischio "basso".....	106
Figura 41 - Profilo di rischio per basso livello di integrazione verticale	107
Figura 42 - Profilo di rischio per medio livello di integrazione verticale	107
Figura 43 - Profilo di rischio per elevato livello di integrazione verticale.....	108
Figura 44 - Operazioni svolte negli ultimi 5 anni	109
Figura 45 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "costante".	110
Figura 46 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "in diminuzione"	110
Figura 47 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "in crescita"	111
Figura 48 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "volatile" ..	111
Figura 49 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "costante"	112
Figura 50 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "in diminuzione"	112
Figura 51 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "in crescita"	112
Figura 52 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "volatile"	113
Figura 53 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "in crescita"	113
Figura 54 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "volatile"	114

INDICE DELLE FIGURE

Figura 55 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "costante"	114
Figura 56 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "in diminuzione".....	115
Figura 57 - Fattori di spinta all'adozione di tecniche di risk management	115
Figura 58 - Aderenza al D. Lgs. 231	117
Figura 59 - Livello di formalizzazione delle attività	117
Figura 60 - Livello di formalizzazione del processo	118
Figura 61 - Struttura del processo	119
Figura 62 - Metodi di identificazione dei rischi	119
Figura 63 - Valutazione dei rischi	120
Figura 64 - Metodi di valutazione	121
Figura 65 - Tipologia di valutazione per profilo "alto"	122
Figura 66 - Tipologia di valutazione per profilo "medio"	123
Figura 67 - Tipologia di valutazione per profilo "basso"	123
Figura 68 - Grado di formalizzazione del processo di valutazione.....	124
Figura 69 - Tecniche usate nella valutazione formalizzata.....	124
Figura 70 - Approcci utilizzati per la gestione dei rischi	125
Figura 71 - Frequenza del monitoraggio.....	126
Figura 72 - Indicatori utilizzati nel monitoraggio	128
Figura 73 - Percentuale di transazioni commerciali con Paesi che adottano una moneta diversa.....	129
Figura 74 - Considerazione del rischio di cambio	129
Figura 75 - Assorbimento risorse per categoria di rischio.....	130
Figura 76 - Esposizione al rischio.....	130
Figura 77 - Spesa media per fascia di fatturato.....	132
Figura 78 - Spesa percentuale sul punto medio della fascia.....	132
Figura 79 - Esposizione Commercio.....	133
Figura 80 - Esposizione Servizi.....	133
Figura 81 - Esposizione Manifattura.....	133
Figura 82 - Esposizione Costruzioni.....	133
Figura 83 - Spesa media (dettaglio settori)	134
Figura 84 - Spesa % (dettaglio settori)	134
Figura 85 - Esposizione ai rischi (dettaglio Manifattura)	135

INDICE DELLE FIGURE

Figura 86 - Spesa media per fascia di fatturato (dettaglio Manifattura)	136
Figura 87 - Spesa percentuale sul punto medio della fascia (dettaglio Manifattura)	136
Figura 88 - Previsione spesa futura.....	137
Figura 89 - Evoluzione spesa profilo “costante”	138
Figura 90 - Evoluzione spesa profilo “volatile”	138
Figura 91 - Evoluzione spesa profilo “in aumento”	138
Figura 92 - Evoluzione spesa profilo “in diminuzione	138
Figura 93 - Chi gestisce i rischi.....	139
Figura 94 - Responsabilità del processo di RM	140
Figura 95 - Livello di coinvolgimento del CdA	141
Figura 96 - Maturità del sistema di gestione	141
Figura 97 - Ruolo del CdA nel tempo.....	142
Figura 98 - Diffusione della cultura a diversi livelli gerarchici	143
Figura 99 - Coinvolgimento del personale.....	144
Figura 100 - Dimensione per numero di dipendenti.....	145
Figura 101 - Coinvolgimento al variare della dimensione	145
Figura 102 - Strumenti di reportistica	146
Figura 103 - Comunicazione in funzione del numero di dipendenti	147
Figura 104 - Software utilizzati	148
Figura 105 - Prodotti assicurativi.....	152
Figura 106 - Aggiornamento sui prodotti assicurativi disponibili.....	152
Figura 107 - Principali venditori di assicurazioni.....	153
Figura 109 - Modello semplificato per PMI	163
Tabella 1 - Criteri di classificazione	79
Tabella 2 - Matrice PI.....	172

Sommario

Nell'attuale contesto economico internazionale, caratterizzato da forte competitività e globalizzazione dei mercati, assume rilevanza sempre crescente il tema della gestione dei rischi aziendali. Ogni impresa, infatti, è soggetta a qualche forma di rischio, connesso con il carattere stesso di ogni attività imprenditoriale. Il tema tocca in particolar modo le PMI, le quali sono ancora restie ad adottare tecniche evolute di risk management. È con l'obiettivo di colmare il gap tra piccole e grandi imprese, che nasce questo lavoro, dando il via all'"Osservatorio sul Risk Management nelle Piccole e Medie Imprese italiane", condotto da the Finc - The Finance Centre, centro di ricerca di finanza del Politecnico di Milano. Punto di partenza, è l'analisi dello stato dell'arte nella conoscenza e nell'applicazione delle tecniche di gestione del rischio nelle PMI, per cercare di sensibilizzare manager e imprenditori ad adottare sempre più, delle procedure formali e ben strutturate di gestione dei rischi aziendali, facendo anche comprendere nel dettaglio tutte le possibili tipologie di rischio a cui può essere esposta un'organizzazione. Punto di arrivo di questa tesi è la proposta di un modello che nasce dalla sintesi tra un'analisi approfondita della letteratura esistente e dalle conclusioni dell'Osservatorio, avvalorando il lavoro con il supporto e la validazione forniti da esperti del settore. Il modello è coerente con le linee guida dettate dagli standard internazionali esistenti in campo di Enterprise Risk Management ed è stato opportunamente semplificato, per far sì che non rimanga una mera proposta teorica ma, in virtù delle semplificazioni proposte, possa essere preso seriamente in considerazione dalle imprese di minori dimensioni, notoriamente dotate di meno risorse per attività non core.

Abstract

In the current economic environment, characterised by a strong competitiveness and globalization of the markets, it's risingly important the subject of risk management. Every company, as a matter of fact, is subjected to some sort of risk, innate in every entrepreneurial activity. This topic particularly affects the SMEs, still reluctant in embracing advanced risk management methods. The following paper, with its goal of filling the gap between small and big enterprises, has started off the "Observatory on the Risk Management in Italian SMEs", run by the Finc The Finance Centre, the laboratory of finance research at the Politecnico di Milano. Starting point is the analysis of the level of knowledge and application of the risk management techniques in Italian SMEs, aimed to persuade managers and entrepreneurs to adopt more formal and better structured procedures in managing the entrepreneurial hazards, while also making them better understand the details of each and every risk typology to which the company may be exposed. The final target of this thesis is to propose a framework, originated both by a summary of a deep analysis of the existing literature and from the conclusions drawn from the Observatory, corroborating the whole project with the support and the ratification offered by experts of the field. This perfectly agrees with the guidelines dictated by the international standards, already existing on the subject of Enterprise Risk Management, and has been conveniently simplified as to avoid remaining a mere theory, and being seriously considered, by virtue of such simplifications, by the smaller organizations, notoriously in possess of less resources to be assigned to non-core activities.

Executive Summary

Ampia e variegata è stata, negli ultimi anni, la letteratura prodotta a proposito di risk management, tema di importanza crescente nell'attuale contesto economico internazionale, caratterizzato da forte depressione e instabilità. Nonostante gli sforzi fatti per portare tutte le aziende a pensare in termini di gestione del rischio, le piccole e medie imprese sembrano ancora ignorare tali pratiche, o perlomeno condurle in maniera del tutto informale e non ben strutturata. Il tema del rischio nelle PMI è stato toccato, negli ultimi due decenni, solo raramente. Pertanto, l'argomento è ancora a un livello embrionale del suo sviluppo e molto può essere detto.

A partire da un set di tecniche di risk management consolidate, si vuole effettuare un'analisi dello stato dell'arte del loro impiego nelle aziende di piccole e medie dimensioni, alla luce delle differenze che le contraddistinguono da quelle di dimensioni maggiori. Passando attraverso una fase empirica, in cui s'interrogano le aziende su questo tema mediante la conduzione di un Osservatorio, l'obiettivo ultimo di questo lavoro è proporre un framework semplificato proprio sulla base delle caratteristiche delle PMI, tramite il quale la gestione del rischio risulti più efficace ed efficiente.

L'analisi è articolata in quattro capitoli. Nel primo si introduce il tema del rischio e della sua gestione, con un breve excursus sulle ragioni che hanno portato l'attenzione verso questo tema. Si analizzano inoltre le caratteristiche della struttura delle PMI e la loro predisposizione alla gestione dei rischi.

Nel capitolo 2, dopo una rassegna delle diverse tassonomie di rischi che possono colpire un'organizzazione, dopo aver definito tutte le fasi che compongono il

processo di risk management e aver presentato i framework riconosciuti a livello internazionale in campo di Enterprise Risk Management, si vuole fornire un'analisi della letteratura esistente in campo di risk management applicato alle PMI focalizzandosi sulla loro struttura di governance, di cui il risk management dovrebbe essere un componente fondamentale.

Nel terzo capitolo viene approfondita l'attività condotta nello svolgimento dell'Osservatorio, tramite il quale si è voluto sondare empiricamente il livello di utilizzo delle tecniche di risk management nelle PMI, ottenendo circa 500 risposte da aziende di piccole e medie dimensioni distribuite su tutto il territorio nazionale.

Il quarto capitolo, analizza i risultati ottenuti dall'Osservatorio e arriva a proporre un framework coerente con le linee guida dettate dagli standard internazionali del CoSO e dell'ISO 31000. Sviluppa, quindi, un modello per la gestione dei rischi aziendali che le PMI possano prendere in seria considerazione come punto di riferimento, proprio in virtù della sua semplicità e adattabilità a ogni contesto.

Si vedrà lo sviluppo di un framework vero e proprio, mirato a superare quelli che sono gli obblighi delle normative, e che offra un'opportunità di applicazione anche ai sistemi di prevenzione dalla frode interna e di gestione integrata, oltre che a quelli di risk management.

Scopo di questa trattazione è, quindi, quello di proporre un modello semplificato di gestione del rischio, che sia integrato con il sistema di governance, e risponda alle esigenze di adattamento alla normativa, poco oneroso in termini economici e, per tutte queste ragioni, adatto alle imprese di dimensioni ridotte.

Un primo passo in tale direzione è stato fatto già nel 2006, con la pubblicazione del rapporto Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies (un'applicazione del framework CoSO alle imprese di minori dimensioni), in coerenza con l'evoluzione normativa, regolamentare e dottrinale nel frattempo avvenuta.

CAPITOLO 1

1.INTRODUZIONE

1.1. RISK MANAGEMENT

La sopravvivenza di un'azienda è assicurata dalla sua capacità di creare valore per i propri *stakeholder* (Porter, 1985). Questo enunciato costituisce la filosofia alla base della gestione del rischio.

Il management massimizza il valore nel momento in cui formula strategie e obiettivi al fine di conseguire un equilibrio ottimale tra target di crescita e di redditività, considerando i rischi che ne derivano; quando, dunque, impiega in modo efficiente ed efficace le risorse a sua disposizione nel perseguire gli obiettivi aziendali (CoSO, 2004).

Premesso che non esiste una definizione di rischio valida in assoluto, e che nella letteratura se ne trovano diverse, ognuna valida in un particolare contesto (McNeil, Frey e Embrechts, 1967), si prova comunque a definirlo come *“una qualsiasi fonte di casualità che possa avere un impatto negativo su una persona o un'organizzazione, minando la sua capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati e di implementare le proprie strategie”*.

Il rischio rappresenta sia un pericolo che un'opportunità, e può potenzialmente ridurre o accrescere il valore dell'impresa. Un approccio strutturato di gestione dei rischi consente di affrontare efficacemente gli eventi rischiosi, fornendo strumenti di stima della probabilità di accadimento e dell'impatto atteso di diversi scenari e consente di migliorare le capacità dell'azienda di generare valore (Fraser e Simkins, 2010). Va precisato che la maggior parte delle volte viene menzionata soltanto la componente negativa (*downside*) del significato del termine, mentre

solo in rari casi si tratta della possibilità di guadagno (*upside*) (McNeil, Frey e Embrechts, 1967).

Di conseguenza, il risk management è il tentativo, da parte degli individui, di assicurarsi che i rischi a cui sono effettivamente esposti corrispondano a quelli ai quali si ritengono esposti consciamente (Culp, n.d.).

Ogni azienda, nella conduzione delle proprie attività quotidiane, si trova ad affrontare eventi rischiosi, e la sfida che il management deve affrontare è quella di determinare la quantità di rischio accettabile ai fini della creazione di valore.

Per chiarezza espositiva, e per comprendere meglio il significato del termine rischio, è opportuno effettuare una distinzione delle condizioni in cui si può trovare un decisore, a seconda degli effetti che la sua scelta può scaturire. Tralasciando la situazione **deterministica**, in cui sono noti a priori gli effetti di ogni decisione, è necessario comprendere la distinzione tra rischio e incertezza, argomentata dagli studi di Knight (1921). In entrambe le situazioni, non è noto al decisore quali saranno gli effetti della sua scelta ma, mentre in condizione di **incertezza** egli non sa nulla dell'impatto dei diversi scenari e della loro probabilità di accadimento, in condizione di **rischio** egli è in grado di associare probabilità e impatti ai diversi scenari, potendo in questo modo effettuare una stima delle perdite attese (Verbano e Turra, 2007).

Come sostenuto da Miller (1992), nella conduzione di un'attività d'impresa sono tre le tipologie di variabili affette da aleatorietà: **variabili ambientali**, **variabili di settore** e **variabili specifiche dell'impresa**. Ognuna di queste è caratterizzata da una molteplicità di fattori. Una classificazione più approfondita dei diversi fattori di rischio sarà utile per individuare gli specifici elementi di incertezza che ricadono in queste categorie.

Bernstein (1996), afferma che il risk management è divenuto una sorta di "religione" per le imprese di maggiori dimensioni, che cercano di stimare anche il non quantificabile e, di conseguenza, sono pronte ad assumersi un rischio maggiore, anche a causa della rinnovata fiducia nei propri sistemi di gestione, basata su un'apparente riduzione dell'incertezza.

1.2. INTERESSE CRESCENTE

È cresciuto molto, nell'ultimo decennio, l'interesse verso il tema della gestione del rischio nell'ambito delle politiche di corporate governance; ciò si deve, fra l'altro, ai numerosi eventi disastrosi, tra cui la crisi finanziaria, a seguito dei drammatici eventi del settembre 2001, e il periodo di clamorosi fallimenti di colossi quali Enron, Worldcom, Global Crossing, che hanno procurato perdite enormi.

Sempre più evidente è stata la necessità di adottare un modello di riferimento valido a livello globale, capace di identificare, valutare e gestire i fattori di rischio in modo integrato (Kleffner, 2003).

Proprio questa esigenza ha fornito la motivazione al settore privato americano necessaria a istituire il Committee of Sponsoring Organization (CoSO) della Treadway Commission, il primo documento a parlare di Enterprise Risk Management Integrated Framework (CoSO, 2004).

In questo periodo sono state partorite anche numerose leggi, emanate al fine di contenere il dilagare di deprecabili comportamenti finanziari. Tra queste, il Sarbanes-Oxley Act del 2002 negli Stati Uniti e, nel nostro Paese, la Legge n. 262 del 2005, che cercò di porre rimedio ai crack finanziari di Cirio e Parmalat, mediante l'introduzione del "Dirigente Preposto" alla redazione dei documenti contabili nelle società quotate.

Si cercò così di innalzare il livello di attenzione, nell'ambito della corporate governance, ai temi della regolazione e della supervisione delle istituzioni e dei mercati finanziari.

I lavori del CoSO, esposti nel CoSO Report, hanno ispirato la produzione di ulteriori modelli di sistemi di controllo interno, e.g. il Comitato di Basilea, il Codice Preda, il D. Lgs 231, i controlli per il *Contingency Management* e per la *Business Continuity*, a protezione di tutte le tipologie di rischio rilevanti per l'impresa.

1.3. LE PMI

Il risk management gioca un ruolo essenziale nel proteggere gli asset e le risorse di un'impresa, sia essa piccola o media, e nell'assicurare che i rischi siano ridotti a un livello accettabile. Non vi è dubbio che ogni impresa, a prescindere dalle sue

dimensioni, necessiti di sistemi di risk management robusti: ma vi è una grossa differenza nel modo in cui esse operano e in cui si indebitano sul mercato finanziario.

Le piccole e medie imprese costituiscono una parte fondamentale del tessuto industriale europeo, e italiano in modo particolare, anche perché generano la maggioranza del PIL e dei posti di lavoro, come mostrato dall'Ufficio Studi Confcommercio (2009). Tuttavia, nonostante la loro capillarità e diffusione sul territorio nazionale, non sono mai state oggetto di studio, se non in tempi recentissimi, per quanto concerne le pratiche di gestione del rischio e gli aspetti a esse collegate.

Anche se qualsiasi impresa, in maniera più o meno consapevole, adotta tecniche di gestione e mitigazione dei rischi o, più semplicemente, evita di assumerne oltre una certa misura, nelle PMI è molto più difficile trovare tecniche formalizzate e strutturate di RM. Queste si basano più che altro su sensazioni personali e dettate dall'esperienza dell'imprenditore-manager responsabile della gestione, il quale, in virtù della sue conoscenze, ha molto ben presente ciò che il concetto di rischio vuole significare, in quanto facente parte della natura del suo lavoro. Gli strumenti di gestione del rischio sono stati creati per le grandi imprese, e con il loro evolvere si sono sviluppati, ma è opportuno iniziare a far prendere familiarità con questi strumenti anche alle PMI, in modo che possano arrivare a una conduzione sempre più efficiente delle loro attività (Brancia, 2010; Henschel e Gao, 2010).

Da numerosi studi, emerge che in Italia, rispetto al resto d'Europa, le PMI rappresentano una porzione ancora più grande del tessuto industriale. Anche dal punto di vista dimensionale, le imprese italiane sono più piccole, in media.

Tale struttura ha da sempre costituito un notevole punto di forza del nostro Paese, garantendo una flessibilità che, associata alla qualità dei prodotti e a un contesto di mercato favorevole, ha determinato il successo dell'Italia sullo scenario internazionale (Giussani e Varva, 2012).

Tuttavia, è questa stessa struttura a creare problemi, nel contesto attuale, in settori di nicchia come, ad esempio, quello tessile. I punti critici che la nostra economia sta fronteggiando sono, tra gli altri, una congiuntura economica sfavorevole, la globalizzazione dei mercati, la concorrenza dei Paesi in via di

sviluppo, la grande pressione fiscale, i crescenti costi della produzione industriale e le difficoltà di ottenimento di finanziamenti anche non ingenti.

1.3.1. MODALITÀ DI GESTIONE

Rispetto alle grandi imprese, le PMI presentano **caratteristiche di gestione meno rigide**. Sono assenti, o comunque meno accentuati, fenomeni quali la burocratizzazione delle attività e la formalizzazione delle procedure, in quanto i poteri tendono ad essere centralizzati e le decisioni sono prese da poche o, talvolta, da un'unica persona (Scherer, 1988). Inoltre, sono semplificati anche i processi di pianificazione e controllo e sono caratterizzate da un basso grado di standardizzazione delle attività.

Specialmente se le imprese sono a conduzione familiare, è difficile che vi sia un livello intermedio di management, poiché il “padrone” vuole solitamente mantenere il potere e il controllo sulle attività. Questa può essere causa di un fenomeno di mancata crescita, in quanto, proprio per evitare di perdere il potere, il gestore tende a non delegare le attività a persone che sarebbero, magari, più competenti (Cenciarini et al., 2005). Parlando nello specifico della gestione del rischio, si nota come anche queste attività siano svolte direttamente da chi amministra l'impresa, invece che da una funzione dedicata.

1.3.2. DISPONIBILITÀ DI RISORSE

Ciò che maggiormente determina il distacco tra PMI e grandi imprese è la quantità di risorse a disposizione, in modo particolare quelle da dedicare alla gestione dei rischi.

Prima di tutto, la differenza si nota nella **scarsità di capitale umano**: le risorse più abili tendono a scegliere di lavorare per le grandi organizzazioni, dove trovano una maggiore delega che si traduce in superiore autonomia nella conduzione della propria attività. Le persone all'interno delle piccole organizzazioni tendono a essere meno **specializzate e multi-tasking**, dedicate a molteplici e svariate operazioni contemporaneamente. È ancora impensabile trovare, all'interno di una PMI, un addetto alle attività di risk management a tempo pieno.

Anche dal punto di vista delle **risorse monetarie**, le PMI sono svantaggiate, sia per paura, da parte dei proprietari, di perdere il controllo facendo entrare altri

finanziatori, che per la maggiore difficoltà e i più alti costi di accesso a finanziamenti presso gli istituti di credito (OCSE, Aprile 2012). Proprio questa scarsità di risorse finanziarie limita la possibilità di diversificazione degli investimenti, strumento potente ai fini della mitigazione del rischio, oltre che della limitazione della capacità di spesa per funzioni non strettamente correlate alla conduzione dell'attività quotidiana.

1.3.3. FLESSIBILITÀ

Come accennato in precedenza, una delle grandi caratteristiche delle piccole imprese, collegata anche alla polivalenza degli addetti in esse operanti, è la **capacità di adattarsi facilmente al cambiamento**. Reagiscono a mutamenti e imprevisti in maniera più semplice e immediata rispetto alle grandi organizzazioni, dove la standardizzazione delle attività e la burocratizzazione delle procedure creano un'inerzia superiore.

Punto a favore della flessibilità delle PMI è anche la capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato nel breve periodo, andando incontro alle caratteristiche dei consumatori (Silvestrelli, 2003).

Nel tentativo di ottenere il massimo di compatibilità tra ambiente interno ed esterno, tra la tendenza alla rigidità delle proprie strutture aziendali e la tendenza alla variabilità dell'ambiente, le strategie adottate sono orientate a ridefinire continuamente l'immagine dell'azienda e gli assetti di competitività sui mercati e/o i rapporti di collaborazione nell'ambiente in cui l'impresa si muove. La dominanza dell'ambiente, per l'azienda, è intesa come capacità di controllare sia i mercati di sbocco sia quelli di approvvigionamento dei vari fattori produttivi (materie prime, fattore lavoro, fattore capitale) da impiegarsi nella produzione aziendale. È evidente che una migliore soluzione nel rapporto azienda-ambiente si ottiene da un'efficace politica di gestione dei rischi d'impresa, sia interni che esterni, per garantire un'adeguata combinazione tra le forze aziendali e quelle ambientali.

La genesi del rischio aziendale viene individuata, dalle teorie aziendalistiche, nell'incontro-scontro tra i caratteri dell'ambiente e i caratteri delle strutture operative e organizzative aziendali.

1.4. LA FIGURA DEL RISK MANAGER

Fino a qualche anno fa, le mansioni del risk manager erano affidate ai CEO, ai CFO e ai responsabili di compliance aziendale, come affermato da Bassi (2012). Tuttavia, non si può non tener conto di fattori come la crisi, che ha esposto le società a criticità sempre maggiori, o come gli organismi di controllo internazionali, che indicano al sistema bancario e assicurativo nuove norme da seguire affinché non si ripetano i default del settembre 2008: anche a causa di questi avvenimenti, infatti, il risk manager ha acquisito un'autonomia e un'importanza strategica finora inedita.

Le conferme, oltre che nelle continue richieste di giovani talenti o esperti professionisti nella gestione del rischio da parte di banche, assicurazioni e imprese, arrivano dal mondo accademico. Sono sempre più le università che dedicano spazio a corsi di laurea e master finalizzati alla formazione di figure professionali, in grado di coniugare competenze finanziarie e matematiche con una preparazione economica e gestionale, che deve inevitabilmente far parte del bagaglio culturale del risk manager.

Quella del risk manager è, dunque, una figura che vede in costante aumento le proprie responsabilità, tanto da aver già preso piede, in molte imprese, la figura del **Chief Risk Officer**, collocata ai vertici aziendali e incaricata di organizzare le strategie di gestione dei rischi, oltre che di coordinare la rispettiva funzione aziendale. Inoltre, secondo quanto testimonia un recente studio (Liebenberg e Hoyt, 2003), le compagnie che affidano il processo di RM a un CFO sono più reattive nel cogliere i benefici portati dall'introduzione di un approccio di RM.

L'espandersi di tale profilo ha origine sia dal periodo di crisi e incertezza che condiziona tutti gli investimenti, rendendo le strategie aziendali più complesse, che dalle nuove normative internazionali, che impongono di adeguarsi potenziando la gestione dei rischi. Nella pratica, si tratta di un esperto chiamato a identificare, analizzare e valutare i rischi che riguardano lo svolgimento di un'attività d'impresa e che potrebbero avere su di essa impatti negativi.

CAPITOLO 2

2. STATO DELL'ARTE

2.1. CLASSIFICAZIONE DEI RISCHI

La seguente suddivisione delle tipologie di rischio in strategici, finanziari e operativi, è basata sulla classificazione della Casualty Actuarial Society (2003).

2.1.1. RISCHI STRATEGICI

Un'esposizione ai rischi strategici si riscontra ove si manifestino uno o più cambiamenti improvvisi nel contesto di riferimento del business, od ove avvenga una sottovalutazione dei trend adottati nel settore di appartenenza, oppure ancora, un'analisi manchevole di tali tendenze. Comportamenti erranei possono ledere, in sede decisionale, le capacità critiche di un'azienda, determinando scelte potenzialmente dannose e spesso irreversibili. (Dellarosa e Razzante, 2010).

Di seguito, si trova una breve esposizione delle diverse categorie in cui sono aggregati i diversi tipi di rischio strategico.

2.1.1.1. RISCHIO DI CONCENTRAZIONE

L'esposizione a tale tipologia di rischio, per quanto misurabile, va attribuita all'esposizione di un'ingente area del business verso un'unica società o gruppo di società interconnesse tra loro, generalmente appartenenti a uno stesso settore di attività o alla medesima area geografica. La pericolosità di questo rischio risiede nell'eventualità di un fallimento o di un'inadempienza di una controparte dal coinvolgimento imprescindibile: un avvenimento simile provocherebbe l'immediata perdita del totale dei crediti all'attivo. Pertanto, risulta fondamentale evitare una simile esposizione (Dellarosa e Razzante, 2010).

2.1.1.2. RISCHIO DI CONTROPARTE

Con questa dicitura si intende la possibilità che la controparte risulti inadempiente prima del regolamento definitivo dei flussi finanziari di un'operazione. L'eventualità di una discrepanza fra gli obblighi contrattuali di una controparte e il suo effettivo comportamento, in termini di tempistiche o nelle modalità, va evitata mediante una selezione più che accurata dei partner di lungo periodo. Questa categoria di rischio si distingue da quella dei rischi di credito per la sua natura strategica (Dellarosa e Razzante, 2010).

2.1.1.3. RISCHIO REPUTAZIONALE

Tale rischio implica una flessione degli utili o del capitale, attribuibile a un'immagine negativa percepita dagli stakeholder a proposito dell'azienda. Per quanto considerabile di secondo livello, il rischio reputazionale alberga, in potenza, degli effetti più che negativi: si tratta di una fondamentale perdita di fiducia nell'impresa stessa, dovuta sia a eventuali decisioni fallaci, sia a comportamenti percepiti come insultanti o lesivi. Una caduta di affidabilità, quindi, derivata da errori precedenti che portano a ledere l'attendibilità dell'impresa (Dellarosa e Razzante, 2010).

Il rischio reputazionale può essere definito come il rischio causato da una percezione negativa, da parte di clienti, controparti, shareholder, investitori o regolatori, che possa impattare negativamente la capacità di un'organizzazione di mantenere o garantire relazioni di business e accesso continuo a fonti di finanziamento. Il rischio di reputazionale è multidimensionale e riflette la percezione di altri partecipanti al mercato (BIS, 2009).

2.1.1.4. RISCHIO DI COMPLIANCE

Questa categoria di rischio presuppone una mancata aderenza alle normative vigenti, con conseguenti sanzioni giudiziarie e/o amministrative, perdite finanziarie di spessore o danni reputazionali difficilmente sanabili. Un simile rischio può e deve essere scongiurato, mediante l'identificazione di un perimetro legislativo cui attenersi in via attuale e prospettica. A tal fine, si considera imprescindibile una considerazione attenta e puntuale di ogni aspetto del business, dai settori di produttività alle strategie adottate, dai modelli di business

all'offerta di servizi e prodotti, dalla clientela target alle priorità di rischio stabilite (Servizio concorrenza, normativa e affari generali, 2007).

2.1.1.5. RISCHIO PAESE

Per quel che riguarda il rischio derivante dall'eventuale instabilità politico-governativa del Paese in cui ci si trova a operare, si fa affidamento alle parole di D. H. Meldrum: *“Per Rischio Paese si intende l'insieme dei rischi che non si sostengono se si effettuano delle transazioni nel mercato domestico ma che emergono nel momento in cui si effettua un investimento in un Paese estero. Detti rischi sono prevalentemente imputabili alle differenze di tipo politico, economico e sociali esistenti tra il Paese originario dell'investitore ed il Paese in cui viene effettuato l'investimento”* (Meldrum, 2000; Bernè et al., 2004).

2.1.2. RISCHI FINANZIARI

Fino agli anni '80 del secolo scorso, il rischio finanziario veniva considerato solo parzialmente incisivo sull'azienda, poiché la consapevolezza dell'interrelazione fra vita aziendale e mercato finanziario era ancora piuttosto blanda. Successivamente, una serie di fattori evolutivi quali l'aumento delle transazioni internazionali, la caduta dei vincoli all'importazione e, in particolare, lo sviluppo di un set di strumenti finanziari di maggior sofisticatezza, hanno portato le aziende italiane a considerare di importanza cruciale i rischi derivanti dal mercato finanziario.

I rischi finanziari non interessano solo aziende coinvolte in uno scambio di tipo import/export con l'estero, le quali si espongono in maniera consistente al rischio di cambio, ma anche gran parte delle aziende indebitate a lungo termine, e tutte quelle imprese che, pur non operando sui mercati borsistici, si trovano a competere con organizzazioni che lo fanno: tale aspetto, infatti, può determinare con estrema facilità il livello di competitività di una compagnia.

Si definiscono **interni**, tutti quei rischi, appartenenti alla categoria di cui sopra, che dipendano dalle politiche di gestione finanziaria adottate, e dalle decisioni degli operatori aziendali. Si definiscono invece **esterne** tutte le potenziali rischiosità finanziarie di mercato, i.e. il rischio di cambio, quello di tasso d'interesse, di variazione del prezzo delle merci e di credito (Giorgino e Travaglini, 2008).

2.1.2.1. *RISCHIO DI CAMBIO*

Il rischio di cambio (Sabato, 2003) occorre ogni qualvolta ci si esponga a transazioni esterne a quelle effettuate con la moneta nazionale. Tale rischio è definito come l'eventualità di fluttuazioni inaspettate dei tassi di cambio, a discapito dei flussi di cassa preventivati.

Per quanto l'esposizione a questa rischiosità sia strettamente legata alle dimensioni delle transazioni effettuate al di fuori dei confini monetari e, contemporaneamente, alla stabilità del Paese con il quale avvengono tali scambi, l'imprevedibilità dei tassi, influenzata da un numero molto ampio di variabili, rende impossibile una modellizzazione basata sui dati storici, conferendo gravità al rischio in sé. Questa mancata formalizzazione va a detrimento delle PMI, sempre alla ricerca di possibili espansioni nel mercato di riferimento.

È possibile scomporre il rischio di cambio in quattro categorie:

- **Transattivo**
- **Economico**
- **Competitivo**
- **Traslativo**

La prima categoria è limitata al breve termine, e concerne l'eventualità di una fluttuazione dei tassi di cambio nell'intervallo temporale che va dalla sigla delle condizioni contrattuali all'effettiva conclusione finanziaria della transazione.

Il rischio economico riguarda, invece, gli effetti di una possibile fluttuazione dei tassi di cambio sul conto economico, i.e. sui prezzi relativi dei fattori di mercato, tra cui investimenti, approvvigionamenti, localizzazione delle attività produttive. La creazione di un listino prezzi aggiornato diventa così virtualmente impossibile, tanto da dover ripiegare su una cadenza annuale di aggiornamento: questo è solo uno degli effetti determinati dall'imprevedibilità e dalla difficoltà di quantificazione di questo tipo di rischi.

Per quel che riguarda, invece, il rischio di tipo competitivo, si noti il modo indiretto con il quale va a intaccare l'azienda: questo genere di eventualità deriva infatti da un'incongruenza delle strutture di costi e ricavi tra competitors, incentivata dal mutamento dei tassi di cambio. La difficoltà di stima di questa tipologia di rischi è, inoltre, direttamente proporzionale al numero di concorrenti operanti all'estero presenti nel mercato finanziario di riferimento.

Il genere traslativo, infine, consente un parallelismo con i rischi di tipo strategico: per quanto riguarda la variazione dei valori di asset e partecipazioni denominate in valuta estera, non ha a che fare con la conduzione ordinaria delle operazioni all'interno dell'impresa.

La suddivisione sopra effettuata è finalizzata all'individuazione delle diverse declinazioni del rischio di cambio, per quanto, da un punto di vista manageriale, vadano considerate come ontologicamente coese, a formare un'unica fonte di rischio con effetti sul breve e sul lungo termine.

2.1.2.2. RISCHIO DI TASSO DI INTERESSE

Si tratta dell'eventualità in cui potenziali oscillazioni nei tassi di mercato, causino variazioni, anche ingenti, nel costo della struttura del passivo, in una visione orientata al medio-lungo termine (Dallarosa e Razzante, 2010). Una simile discrepanza sarebbe da attribuire a un aumento degli oneri finanziari o della remunerazione dell'attivo, fenomeni a loro volta causati dalla diminuzione dei proventi finanziari derivati dagli investimenti. Si verifica una perdita, qualora le imprese coinvolte operino con posizioni di debito a tasso variabile, nell'eventualità di un innalzamento dei tassi, o a tasso fisso se, al contrario, si sta assistendo ad un trend discendente degli stessi tassi. Per una valutazione empirica dell'esposizione dell'azienda a questo rischio, va dunque calcolato l'ammontare di finanziamenti e investimenti. Va specificato che, per quanto una posizione a tasso fisso sembri limitante nei confronti del rischio di tasso d'interesse, non lo elimina del tutto, per quanto già visto sopra.

2.1.2.3. RISCHIO DI VARIAZIONE DEL PREZZO DELLE MATERIE PRIME

Il rischio di cui si vuole ora trattare consiste nell'eventualità di una fluttuazione nel prezzo di una commodity, così ingente da causare danni ai margini di profittabilità (D'Auria, 2010).

L'esposizione a questa rischiosità è valutata mediante il calcolo di incidenza del valore della commodity sui costi di produzione, e sarà inversamente proporzionale alla possibilità di ricaricare l'aumento del costo, sul prezzo del prodotto finale: come si può evincere da questo discorso, il rischio di variazione

del prezzo delle materie prime coinvolge direttamente il settore d'industria produttiva, costretto all'acquisto di materie prime.

Anche questo tipo di rischio può essere suddiviso in:

- **Transattivo**
- **Economico-competitivo**
- **Di sostituzione**

Il rischio transattivo implica una sostanziale differenza di timing, fra il momento della stipula del contratto e quello in cui avviene effettivamente la transazione.

La sub-categoria di rischio economico-competitivo, impatta su tutti gli utenti che non si siano preventivamente tutelati dall'uber-rischio, quello di aumento dei prezzi delle materie prime, premiando il competitor che, avendo stabilito un prezzo fisso in precedenza, si trova al riparo da eventuali fluttuazioni sgradite.

In ultimo, il rischio di sostituzione, considerato di natura indiretta, è basato sulla presenza di beni sostitutivi, in caso di un innalzamento eccessivo dei costi del bene iniziale. Ha effetti di lungo periodo, basandosi sulle capacità di adattamento e sulla flessibilità delle aziende coinvolte in questo genere di transizione.

2.1.2.4. RISCHIO DI CREDITO

Il rischio di credito (Dellarosa e Razzante, 2010), implica una perdita finanziaria adducibile all'inadempienza di un cliente o di una controparte; tale categoria di eventi deriva dai crediti commerciali e dagli investimenti finanziari dell'azienda.

Questo genere di rischio è, per così dire, binario: si considerano rischi di credito sia una possibile riduzione del merito di credito agli occhi delle banche, correlata alla diminuzione del valore di una posizione creditizia, sia un'eventuale mancato pagamento da parte di un'organizzazione cliente. In ogni caso, si consideri, ai fini della seguente trattazione, di maggior rilievo la seconda opzione.

2.1.2.5. RISCHIO DI LIQUIDITÀ

Il rischio di liquidità (Dellarosa e Razzante, 2010), si articola nell'impossibilità di solvenza nei confronti delle obbligazioni associate alle passività finanziarie.

2.1.2.6. RISCHIO DI INFLAZIONE

Questo genere di rischiosità, risulta difficile da evitare, poiché dipende dalla perdita di valore d'acquisto della moneta: essendo tale aspetto legato a un sistema

sovraordinato all'impresa, i.e. il Paese, l'azienda ha tremende difficoltà a schermarsi da una simile eventualità (Progetica, 2004).

2.1.3. RISCHI OPERATIVI

Il rischio operativo è definito come la probabilità di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni (Dellarosa e Razzante, 2010).

Per quel che riguarda questo tema, ci si trova davanti a un panorama passato confuso e incerto, anche dal punto di vista normativo; si veda il casuale riferimento ad "altri rischi" nel documento redatto dallo stesso Comitato di Basilea (1999), "*A new capital adequacy framework*".

Il crescente livello di precisione delle tecniche di risk management ha comportato uno slittamento, in ottica di gestione dei rischi operativi, da un aspetto di valutazione a quello del profilo gestionale *in re ipsa*, con un focus particolare sull'esame di certe soluzioni organizzative.

Le soluzioni di cui sopra, di carattere implementativo, risultano essere tremendamente più complesse rispetto agli approcci di misurazione, ma sono mirate all'adozione di un modello formale migliorato.

I risultati finora raggiunti sono tutt'altro che definitivi e non esistono *best practice* comunemente accettate.

L'*operational risk management* è una tematica in continua evoluzione, poiché implica l'efficienza più completa da parte delle attività di gestione del rischio, non solo per quel che concerne gli strumenti in uso nei campi dell'analisi, del management e di *business-line* e *risk-type*, ma anche e soprattutto, nel mantenimento di una visione coerente delle operazioni e delle attività svolte dall'impresa. Mediante un approccio integrato, appare possibile il conseguimento degli obiettivi di compliance e di ottimizzazione della gestione dei rischi operativi. Lo scopo ultimo di queste tecniche è l'incremento della sensibilità ai rischi all'interno degli approcci di gestione, ai fini di incentivare il continuo miglioramento delle tecniche di management e controllo.

2.1.3.1. SISTEMI INFORMATIVI

Il rischio relativo ai sistemi informativi si lega, nell'ambito aziendale, all'accessibilità, alla disponibilità e alle performance dei sistemi informatici (Dellarosa e Razzante, 2010).

Il primo obiettivo da visualizzare in ambito informatico è quello della **riservatezza**, che impone che le informazioni sensibili siano protette da accessi impropri o non autorizzati, sia nella fase di trasmissione che nella fase di memorizzazione.

In secondo luogo, si deve focalizzare l'attenzione sull'obiettivo di **integrità** dei dati. Tale requisito presuppone un'inalterabilità del dato aziendale da parte di non autorizzati, di modo da preservarne l'originalità e la funzionalità. Infine, si pensi alla necessità di **disponibilità**: il dato aziendale deve essere accessibile a ogni persona autorizzata alla sua trattazione, cosicché siano preservabili sia l'esigenza di continuità in ambito dei processi, sia l'aderenza alle normative che presuppongono la conservazione storica dell'informazione.

La gestione del rischio informativo deve ricercare un equilibrio fra l'imprescindibile sicurezza del sistema e la sua necessaria fruibilità, senza dimenticare dei fattori di resistenza, esogeni o endogeni rispetto all'organizzazione aziendale.

2.1.3.2. RISORSE UMANE

Il rischio legato alle risorse umane (Dellarosa e Razzante, 2010), si esprime in possibili eventi dannosi derivanti da un'eventuale mancanza di integrità, di competenze o di gestione delle stesse. Per esempio, si tratta di questo rischio quando si entra in contatto con comportamenti errati quali frodi, negligenze e violazioni di norme e protocolli, sia esterni che interni.

2.1.3.3. PROCESSI INTERNI

Questo fattore di rischio (Dallarosa e Razzante, 2010) include procedure e controlli interni difettosi o inadeguati, e.g. errori nel calcolo delle imposte a cui ottemperare, errori contabili o di registrazione, oppure ancora errori nel sistema stesso di risk management.

2.1.3.4. AMBIENTE ESTERNO

Il rischio derivante dall'ambiente esterno (Dellarosa e Razzante, 2010) comprende tutte quelle eventualità dannose attribuibili a fattori esterni al controllo del management. Ad esempio, si possono citare mutamenti nel quadro politico o legislativo che impongano all'azienda nuove uscite di denaro o una riduzione dei ricavi. Inoltre, a questo rischio si possono correlare atti criminosi quali il vandalismo, il furto e il terrorismo, oltre che le catastrofi naturali. L'ambiente esterno è quindi, per l'azienda, sia causa di ulteriori rischi, che fonte di opportunità di espansione e sviluppo: un ambiente, in tempi odierni, caratterizzato da globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati, a cui si attribuisce l'effetto di transnazionalità delle imprese.

2.1.3.5. RISCHIO FISICO

Il rischio fisico (Servizio Statistico Regionale della Regione Veneto, 2008) è legato alle attività degli stabilimenti, incaricati di produrre, utilizzare o immagazzinare sostanze pericolose. I fattori alla base di questo tipo di rischio si riconducono ad agenti fisici noti, raggruppati in sei categorie prestabilite: rumore, vibrazioni meccaniche, microclima, campi elettromagnetici, radiazioni ottiche, radiazioni ionizzanti.

2.1.4. ALTRE CLASSIFICAZIONI

Oltre alla classificazione dei rischi basata sull'ambito aziendale cui fanno riferimento, esistono altre possibili tassonomie per caratterizzare una tipologia di evento rischioso.

2.1.4.1. RISCHI STATICI E DINAMICI

Mentre i rischi statici sono correlati esclusivamente a fattori interni all'impresa e sono assoggettabili a un monitoraggio e a una gestione più regolari, fattori che comportano l'efficacia di una copertura assicurativa, i rischi dinamici dipendono anche dal contesto economico e dall'evoluzione di variabili indipendenti dalla gestione aziendale; la conseguente difficoltà di stima e previsione rende necessario un approccio più sofisticato al tema (Pacilio e Sacripanti, 2001).

2.1.4.2. *RISCHI DIVERSIFICABILI E SISTEMATICI*

I rischi diversificabili sono quelli la cui probabilità di accadimento possa essere drasticamente ridotta mediante l'adozione di un comportamento speculare a quello che origina il rischio stesso. Ad esempio, il rischio derivante dal possesso di un titolo azionario in Borsa è da considerarsi diversificabile, poiché eliminabile, o quantomeno riducibile, attraverso l'assunzione di una posizione opposta mediante l'utilizzo di contratti derivati.

Sono invece sistematici quei rischi la cui diversificabilità sia compromessa dalla loro incidenza su tutto il sistema economico: ne sono esempi lampanti i rischi derivanti dal PIL di una nazione, dal tasso di inflazione, dai tassi di interesse e, più in generale, da ogni variabile macroeconomica.

Si noti che questo tipo di rischi gode anche della proprietà additiva, poiché il rischio sistematico che deriva dalla somma di due variabili coincide con la somma dei rischi sistematici delle stesse (Padovani, 2005).

2.1.4.3. *RISCHI PURI E SPECULATIVI*

Il rischio puro, come già accennato, è quel rischio a cui manchi in toto la componente di opportunità: la sua assunzione non può essere prescindibile dall'attività aziendale. Ne sono esempio le catastrofi naturali e gli attacchi terroristici. Questo genere di rischio è assicurabile, per quanto non possa essere scongiurato, poiché può essere affrontato mediante l'utilizzo di strutture idonee.

I rischi di natura speculativa, invece, possono comportare sia perdite ingenti, sia guadagni sostanziali; possono inoltre offrire opportunità irrinunciabili. In questa sede si è costretti a un'ulteriore classificazione: vanno infatti distinti i rischi speculativi finanziari, che possono implicare perdite o guadagni legati al possesso di titoli azionari, da quelli industriali, potenziali fonti di opportunità per il core business (Padovani, 2005).

2.1.4.4. *RISCHI CORE E NON-CORE*

I rischi core sono quelli connaturati all'attività stessa dell'impresa. Non si possono esternalizzare, a meno di non affidare a terzi le attività che li causano, ma, mediante una gestione oculata, possono portare profitti. Un esempio di questa categoria è quello rappresentato dalle scelte strategiche compiute in ambito aziendale, quali l'entrata o l'uscita da un mercato, la delocalizzazione di un'attività

o il suo accorpamento, oppure ancora la scelta fra integrazione verticale ed esternalizzazione.

Per contro, i rischi non-core sono quelli assunti come conseguenza delle attività primarie della catena del valore e possono essere eliminati tramite copertura finanziaria o assicurativa.

Ad esempio, vendere in mercati esteri espone al rischio di cambio anche società che non operano in campo finanziario (Padovani, 2005).

2.1.4.5. RISCHI INERENTI E RESIDUI

I rischi noti come inerenti, rappresentano quelli a cui si indirizzano la maggior parte delle azioni di risk management: sono quei rischi che si presentano in assenza di azioni manageriali di gestione.

Quelli cosiddetti residui, invece, sono i rischi a cui l'azienda rimane esposta a posteriori rispetto alle necessarie azioni di mitigazione (Dellarosa e Razzante, 2010; Padovani 2005).

2.2. PROCESSO DI RISK MANAGEMENT

Il processo di gestione del rischio è composto da tutte quelle attività mediante le quali un'azienda identifica, valuta, gestisce e monitora i rischi legati a ciascuno dei processi in essere (Borsa Italiana, 2012). Segue una trattazione delle fasi del processo di risk management (Henschel, 2009).

2.2.1. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

La fase di identificazione delle minacce è di imprescindibile importanza ai fini del processo completo di analisi dei rischi. Ciò si deve al focus specifico che questo step pone sui principali fattori di rischio a cui l'azienda si vede esposta, nel tentativo di individuare gli investimenti core, attuati al fine di sopprimere le minacce più impellenti. Non vi è univocità nelle tecniche impiegate per la mappatura di ogni possibile esposizione, bensì una molteplicità di metodologie, la cui preferibilità dipende dal contesto operativo e dal tipo di impresa che le impieghi.

La scelta della tecnica più idonea è basata essenzialmente su considerazioni di carattere economico. Si deve tener conto dei costi di messa in atto, ma anche di quelli di un'eventuale mancata identificazione.

A questa fase da solitamente inizio un'analisi dei punti di debolezza e di forza l'analisi SWOT (Emblemsvåg e Kjølstad 2002): si prendono dunque in considerazione **Strenghts** (punti di forza), **Weaknesses** (punti di debolezza), **Opportunities** (opportunità esterne), **Threats** (minacce esterne). Altre tecniche usate in via preliminare per l'identificazione dei rischi sono l'analisi dell'esperienza passata, interviste ai manager, checklist, brainstorming o workshop (Giorgino, Travaglini, 2008).

Il processo di identificazione stesso può variare, a seconda del metodo che si decida di applicare.

Due sono i possibili approcci da adottare nel corso del processo d'identificazione. Il primo, noto come **metodo induttivo**, implica una condizione di funzionamento ottimale del sistema, e si domanda quali rischi possano causare un disservizio, un malfunzionamento o un completo *shut-down* del sistema stesso; si può quindi definire questo approccio come focalizzato sulle eventualità di fallimento. Il secondo metodo, definito **deduttivo**, pone invece come condizione il fallimento del sistema, ai fini di individuarne le cause di malfunzionamento.

Di seguito una rassegna di ulteriori metodologie di identificazione dei rischi.

2.2.1.1. FMEA - Failure Modes and Effects Analysis

Si tratta di una tecnica nata negli anni '50 ad opera delle forze armate statunitensi e in seguito introdotta nel settore civile. Ha l'obiettivo di documentare tutte le possibili modalità di fallimento di un sistema, per poi valutarne gli effetti in via induttiva (NASA, 1966).

2.2.1.2. HAZOP - Hazard and Operability study

È un metodo sviluppato negli anni '60 e introdotto per la prima volta nel settore chimico. Da allora si è diffuso come tecnica per il controllo dei processi che hanno a che fare con il design e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi. Il metodo è induttivo e parte dall'identificazione delle cause del peggior scenario possibile (Crawley, Tyler e Preston 2008).

2.2.1.3. *FTA - Fault Tree Analysis*

È un metodo atto ad analizzare e valutare i possibili falimenti di un sistema. Rispetto ai precedenti è un metodo deduttivo, parte da un evento imprevisto e risale alle possibili cause che l'hanno provocato (Ericson e Clifton, 1999).

2.2.1.4. *HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points*

Approccio sistematico all'identificazione, valutazione e controllo dei rischi, particolarmente utilizzato nell'industria alimentare. È un metodo deduttivo che si concentra sui fattori che influenzano la qualità dei prodotti (FDA, 1997).

2.2.2. VALUTAZIONE DEI RISCHI

La valutazione dei rischi, o *risk assessment*, è la fase più impegnativa del processo di gestione del rischio. Partendo dall'identificazione precedentemente eseguita, questo step comporta una stima delle probabilità di accadimento e dell'impatto degli eventi dannosi. Si otterrà un elenco di rischi accettabili per l'azienda e uno di non accettabili, nella risoluzione dei quali andranno investite le maggiori risorse.

Anche i metodi di valutazione, come quelli di identificazione, possono essere suddivisi in tre categorie (Giorgino, Travaglini, 2008), con una distinzione basata sulla profondità d'analisi e sulla complessità di applicazione:

- **Metodi qualitativi**
- **Metodi semi-quantitativi**
- **Metodi quantitativi**

2.2.2.1. *TECNICHE QUALITATIVE*

Utilizzando questo genere di metodologie per il calcolo di impatti e probabilità di accadimento, si applicheranno scale descrittive o parole per descrivere l'entità dei fattori analizzati. Tra quelle appartenenti a questa categoria, la tecnica più comunemente adottata è la **matrice probabilità-impatto**, (Giorgino, Travaglini, 2008; Haimes, 2009), che combina probabilità di accadimento ed entità degli impatti per giungere a una stima chiara ed efficace del rischio.

2.2.2.2. *TECNICHE SEMI-QUANTITATIVE*

A differenza di quelle descritte in precedenza, le tecniche semi-quantitative adottano una scala numerica, per quanto strettamente correlata alle categorie

individuate mediante tecniche qualitative. Tale scala numerica non rappresenta una quantificazione delle probabilità e/o degli impatti, ma serve a un'operazione di *risk prioritization*, ai fini di conferire un ordinamento funzionale ai diversi rischi individuati. La matrice probabilità-impatto può essere utilizzata anche in forma semi-quantitativa, semplicemente assegnando alle classi individuate dei numeri (*risk score*), dalla cui combinazione si otterrà quindi un *risk rating* (Giorgino, Travaglini, 2008).

L'attribuzione di punteggi lineari, quindi proporzionali, alle classi di probabilità di accadimento, e di punteggi più che proporzionali alle categorie d'impatto, è finalizzata a una messa in luce degli eventi di scarsa probabilità ma alto impatto, limitando così l'errore di attribuire lo stesso rating a due variabili aleatorie che hanno lo stesso valore atteso, ma rischi, intesi come variabilità dei risultati dovuta all'aleatorietà degli eventi futuri, diversi.

2.2.2.3. TECNICHE QUANTITATIVE

Quest'ultima categoria di tecniche (Giorgino, Travaglini, 2008) è da considerarsi la più onerosa e precisa, puntando a una stima esatta della distribuzione di probabilità delle variabili e dell'impatto dei rischi in termini economici, con lo scopo di una vera e propria quantificazione del rischio.

Dividiamo a sua volta questo genere di tecniche in modelli deterministici e modelli probabilistici.

Nei primi, la stima dei livelli d'impatto è soggetta all'uso di ipotesi soggettive, mentre non ci si dà pena di quantificare la probabilità di accadimento. Esempi di questo tipo di metodologia sono le analisi di sensitività e di scenario.

I modelli probabilistici, invece, applicano ipotesi oggettive circa il verificarsi di eventi, associando l'impatto di ogni evento alla sua probabilità di verificarsi. Tra queste tecniche rientrano indicatori come il *Value at Risk*, il *Cash Flow at Risk* e l'*Earning at Risk*.

2.2.3. GESTIONE DEI RISCHI

La terza fase, nota come gestione del rischio, o *risk treatment*, è finalizzata all'implementazione di strategie ottimizzate, necessarie alla modifica del profilo di esposizione aziendale al rischio a seconda delle proprie necessità, nel tentativo di allinearle agli obiettivi strategici di risk management (Floreani, 2004).

Sulla base delle due fasi precedenti, si agisce quindi sui rischi prioritari: dopo aver determinato il livello di esposizione da considerarsi ottimale per gli obiettivi aziendali, ci si muove per trattenere nell'organizzazione solo una parte di rischio residuale, di modo da offrire all'impresa la possibilità di un funzionamento efficace ed efficiente in ogni ambito, nel rispetto di norme e leggi.

Ovviamente, ogni rischio è trattabile secondo una specifica strategia, ottimale in quanto ponderata e selezionata per la gestione di quell'esatto evento., con l'obiettivo di ridurre al minimo la parte di rischio residuale. Tali strategie sono (Perry, 1986):

- **Non assunzione (*risk avoidance*):** tale strategia consiste nell'evitare, ove possibile, di assumersi un dato rischio; una decisione simile viene applicata nel momento in cui le altre misure non risultino idonee, sia dal punto di vista gestionale che da quello prettamente economico, a ridurre il contenuto di rischio al di sotto delle soglie di accettabilità;
- **Riduzione (*risk reduction*):** questo metodo consiste nell'adozione di tecniche di prevenzione e protezione, ai fini di una riduzione sostanziale delle probabilità di accadimento e del livello degli impatti. Questo tipo di prevenzione impatta sulla componente probabilistica, mentre la protezione è indirizzata a contenere gli effetti dannosi;
- **Trasferimento (*risk transfer*):** il trasferimento dei rischi implica l'assunzione di una posizione diametralmente opposta a quella da gestire; si considera idonea questa modalità nel momento in cui i rischi da trattare siano finanziari e legati all'uso di contratti derivati;
- **Condivisione (*risk sharing*):** la suddivisione del rischio tra diversi soggetti è considerabile una modalità efficace, nel momento in cui i terzi siano competenti disposti a condividere il rischio responsabilmente, in genere grazie alla promessa di un premio;
- **Accettazione (*risk retention*):** consiste nell'assunzione di un rischio, ma non nell'adozione di tecniche di trasferimento/riduzione dello stesso; si utilizza questa metodologia quando l'assunzione di quel rischio non è ritenuta preoccupante per l'incolumità dell'organizzazione, o quando le strategie di contenimento siano giudicate eccessivamente onerose. È

comunque possibile adottare, in questo caso, una forma di autoassicurazione, tramite l'accantonamento di un ammontare di denaro tale da coprire le potenziali perdite, stimato mediante tecniche probabilistiche.

Tutte quelle elencate sono misure applicabili *ex-ante*, volte a modificare i possibili effetti economici dei rischi prima che questi si siano manifestati.

Tra le misure *ex-post*, troviamo invece tutti gli interventi di contenimento e riduzione del danno, messi in atto una volta che l'evento sfavorevole si sia verificato e finalizzati all'implementazione degli effetti positivi a scapito di quelli negativi. Affinché si possa massimizzare l'efficacia con cui vengono adoperate, è importante che queste tecniche siano definite preventivamente per ogni tipo di rischio. Tra queste metodologie ne troviamo alcune ideate per evitare di subire danni dovuti all'interruzione della produzione, tra cui il *Business Continuity Management* e il *Crisis Management* (Floreani, 2005; Giorgino, Travaglini, 2008).

2.2.4. CONTROLLO E MONITORAGGIO

La fase di controllo e monitoraggio, ultima, in ordine temporale, nel processo di RM, si compone di tutte le azioni intraprese ai fini di un'osservazione e una valutazione efficaci del progetto di gestione, così da essere in grado di fornire previsioni puntuali e opportune su eventuali rischi in essere. Una simile capacità assicura la possibilità di una risposta al rischio tempestiva ed efficace, anche grazie all'adozione delle azioni correttive più idonee allo scopo di limitare gli eventuali danni. Questa fase presuppone imprescindibilmente che vi sia la possibilità di effettuare un monitoraggio regolare dei limiti accettati del rischio: una simile capacità è coadiuvata dalla costruzione di un cruscotto di KRI.

2.2.4.1. KEY RISK INDICATOR

Con il termine *Key Risk Indicator* (KRI) si vuole indicare un criterio di misura del livello di rischio in un'attività. Lo si considera, pertanto, un indicatore di stima dei rischi operativi, i.e. connessi allo svolgimento delle attività quotidiane d'impresa.

Ai fini di una valutazione tempestiva del rischio, basata sull'accettabilità dei valori di un KRI, si deve dapprima determinare una soglia, o *threshold*, oltre la quale siano necessarie indagini ulteriori, volte all'identificazione delle cause della

minaccia in corso. Solo conoscendo le origini del problema, infatti, si potranno intraprendere le opportune attività di mitigazione o prevenzione.

A seconda del settore imprenditoriale, sarà dunque necessario definire un set di KRI specificamente indicato alla situazione-

Un parametro rilevante è la **granularità** dell'indicatore, ovvero il livello di profondità della misura. A livello più generale, i KRI hanno una minor granularità, fornendo dunque misure estremamente aggregate e visione d'insieme. Al contrario, per entrare nel dettaglio delle singole business unit sono necessari indici ad elevata granularità, che coadiuvino decisioni tattiche per la gestione del rischio.

A differenza dei KPI, indicatori di performance di determinate attività aziendali, applicabili soltanto *ex-post*, i KRI agiscono *ex-ante*, in previsione degli eventi incerti che possono impattare sulle performance aziendali, configurandosi come misure predittive dei risultati aziendali (Scandizzo, 2005).

Ecco le proprietà che un buon indicatore di rischio deve presentare:

- Indicare il livello attuale del rischio assunto
- Fornire delle soglie di tolleranza chiare e immediate in base all'obiettivo del controllo
- Fornire un segnale di attenzione sulla base dell'evoluzione storica
- Essere misurabile
- Essere comparabile con uno o più indicatori di performance (KPI)
- Essere economicamente conveniente da implementare
- Avere una relazione causale con il rischio che intende monitorare

Ai fini di rendere più chiara l'esposizione, ci si appresta a esplicitare alcune delle funzioni principali dei KRI: si consideri, dunque, che operano a differenti livelli dell'attività aziendale. Aiutano infatti a definire gli obiettivi strategici, mediante una valutazione della loro realizzabilità; migliorano inoltre l'efficienza operativa, mediante un'allocazione più efficiente delle risorse; infine, chiariscono quali siano le aspettative relative all'assunzione di un determinato rischio, supportando le politiche di *risk appetite* e monitorando le esposizioni alle diverse fonti di

rischio, mediante l'analisi dei livelli di rischio attuali, la previsione dei trend e la proposta di meccanismi di segnalazione che innescano delle azioni di mitigazione o prevenzione. Le soglie relative ai vari indicatori dipendono da fattori legati alle caratteristiche di propensione/avversione al rischio di manager e imprenditori, oltre che da livelli medi legati al settore di appartenenza, al periodo storico in corso e a requisiti di *service level agreement*.

2.3. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

De Loach (2000) afferma che *l'ERM è un approccio metodologico strutturato, proattivo e disciplinato che prende in considerazione, in un'ottica di conoscenza e valutazione dei rischi, tutti gli aspetti della gestione aziendale: strategie, mercato, processi, risorse finanziarie, risorse umane, tecnologie.*

Meulbroek (2002) parla di Integrated Risk Management e lo definisce come *un processo continuo, proattivo e sistematico per capire, gestire e comunicare il rischio da una prospettiva globale di impresa. Tale approccio supporta il raggiungimento degli obiettivi primari di un'organizzazione.*

Casualty Actuarial Society (2003) definisce l'ERM come *la filosofia di gestione dei rischi secondo la quale un'impresa di qualsiasi settore valuta, controlla, finanzia e monitora i rischi da tutte le possibili fonti con lo scopo di incrementare il valore di breve e lungo periodo per i suoi stakeholder.*

Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission (CoSO, 2004) afferma che *l'ERM è un processo svolto dal personale dell'impresa, a qualunque livello in essa operante, che interessa l'impresa sin dalla fase di elaborazione della strategia, disegnato allo scopo di evidenziare e gestire quegli eventi potenziali che possono colpire l'impresa e con la finalità di fornire ragionevole supporto al conseguimento degli obiettivi aziendali.*

L'ERM si propone di andare oltre quelli che sono i limiti di un approccio tradizionale alla gestione del rischio, dovuti, per esempio, ad una visione settoriale e parcellizzata dei rischi, che impedisca di cogliere le correlazioni tra

rischi di diversa natura, a causa di una mancanza di collegamento tra i criteri adottati nella valutazione e il cambiamento delle strategie aziendali, oltre che a una mancanza di sensibilizzazione al tema nei confronti di tutti i livelli delle organizzazioni (Pomodoro e Luccini, 2012).

L'ERM differisce dai normali approcci di gestione del rischio, dove i rischi sono solitamente trattati a compartimenti stagni, gestiti dai responsabili delle business unit esposte e senza adeguate comunicazioni circa le azioni intraprese. L'approccio integrato invece, considera il risk management un'attività svolta a livello strategico, dove tutto il processo è impostato dal board e vi sono adeguati meccanismi di delega e distribuzione di ruoli e responsabilità e si provvede a comunicare tra le varie parti coinvolte (Beasley e Frigo, 2007).

A inizio capitolo, si è affermato che lo scopo primario di ogni organizzazione è quello di creare valore per i propri stakeholder. Proprio su questo tema, troviamo un articolo di giornale (Nocco e Stulz, 2006), dove si approfondisce il legame esistente tra l'implementazione di una strategia Enterprise Risk Management e la creazione di valore. Si discutono in particolare i processi e le sfide coinvolti nell'implementazione dell'approccio, come le imprese debbano impostare il loro profilo di rischio, misurare l'esposizione e impostare la gestione. Si conclude che è necessaria ulteriore ricerca accademica volta a diffondere la cultura del rischio all'interno delle organizzazioni, e come i rischi strategici siano i più difficili da trattare.

Molti studi sono stati condotti sull'adozione di un approccio integrato di gestione del rischio all'interno delle imprese, anche se, perlopiù in quelle di maggiori dimensioni. Si vuole comunque riportare una rassegna delle considerazioni emerse dall'analisi della letteratura più recente, all'interno della quale si collocano gli standard internazionali dell'Enterprise Risk Management, ormai ampiamente diffusi. Più oscure risultano invece le ragioni che spingono le imprese a dotarsi di un sistema ERM, come sostenuto in una ricerca di Desender (2007), secondo cui, data per affermata la crescente attenzione che le aziende ripongono verso le pratiche di RM, poche indagini si sono concentrate su queste ragioni. Si valuta poi il nesso che esiste tra l'implementazione dell'ERM e la composizione del board, concludendo che la sua indipendenza non ha particolari

effetti sulla qualità del sistema, anche se, laddove esistono due persone distinte a ricoprire i ruoli di Presidente e CEO, vi sono anche sistemi più articolati di gestione dei rischi.

Parlando di quelle che sono le caratteristiche che un buon sistema di gestione integrata dovrebbe presentare, un primo studio (Colquitt, et al., 1999) conclude che il ruolo del risk manager è in continua evoluzione e si trova di fronte a uno spettro sempre più ampio di rischi da fronteggiare.

Uno dei limiti più grandi all'introduzione di pratiche ERM all'interno delle organizzazioni, in particolar modo di quelle più piccole, è sicuramente l'eccessivo costo di implementazione. A tale proposito è opportuno citare lo studio di Beasley (2008), uno dei primi a effettuare una vera e propria analisi di costi e benefici derivanti dall'adozione. Si dimostra empiricamente che i benefici sono davvero visibili in quelle aziende che presentano un'elevata volatilità degli utili e, se ben implementata, la strategia è in grado di ridurre la probabilità dei rischi che presentano un *downside* elevato.

Da questa review, è facile concludere come l'Enterprise Risk Management venga adottato da un numero sempre crescente di organizzazioni, anche se è opportuno precisare che le precedenti indagini si rivolgono quasi integralmente al mondo delle grandi imprese. Si può dedurre che i medesimi ostacoli saranno validi anche per le PMI, che presenteranno ulteriori difficoltà. Il Capitolo 3 di questo elaborato mira a comprendere le barriere ulteriori delle imprese di dimensioni ridotte.

2.3.1. COSO

L'Enterprise Risk Management è stato pubblicato nel 2004 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO, 2004). Il framework descrive i principi, le componenti e i concetti più importanti della gestione del rischio aziendale, fornendo inoltre una roadmap precisa per identificare e gestire i rischi. L'ERM si basa sull'Internal Control Integrated framework, lo standard internazionale più noto e diffuso per il sistema di controlli interni, pubblicato nel 1992 sempre dal CoSO.

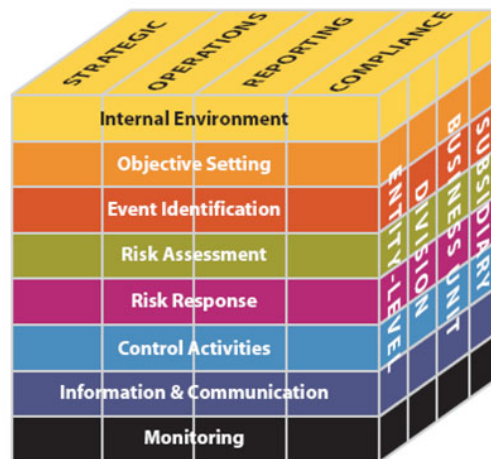


Figura 1 - CoSO's ERM framework. Fonte: CoSO, 2007

Nell'ambito della mission e della visione aziendale, il management definisce gli obiettivi strategici, sceglie la strategia e fissa degli obiettivi specifici in coerenza con essa, assegnandoli ai vari livelli della struttura organizzativa. Gli obiettivi aziendali che l'ERM si propone di classificare e conseguire, sono raggruppabili nelle seguenti quattro categorie:

- **Strategic objectives:** sono gli obiettivi di natura generale, definiti ai livelli più elevati della struttura organizzativa, allineati e a supporto della missione aziendale; tali mire evidenziano l'importanza di collegare l'assessment dei rischi alla struttura degli obiettivi strategici, estrapolandone direttamente l'identificazione dei fattori di rischio.
- **Operations:** riguardano l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali; l'ERM prevede che si debba condurre l'assessment identificando e valutando i fattori di rischio che possono compromettere il conseguimento degli obiettivi di una corretta gestione.
- **Financial reporting:** riguardano l'affidabilità delle informazioni fornite dal reporting; sottolineano, inoltre, che la rilevanza dei sistemi di reporting è relativa non solo alla mera attendibilità dei dati di bilancio, ma anche alla componente non economico-finanziaria del reporting. Ciò implica, in fase di identificazione e valutazione dei fattori di rischio, la considerazione anche quei fattori che possono compromettere la qualità delle informazioni.
- **Compliance:** questi obiettivi sono relativi all'osservanza di leggi e regolamenti stabiliti dagli enti istituzionali, e forniscono una spinta

all'attenzione infusa nell'identificazione dei fattori che possono mettere a repentaglio il rispetto delle norme in vigore.

L'ERM è formato da otto componenti tra loro interrelati, derivanti dalla metodologia di gestione dell'azienda, e integrati con i processi operativi:

- **Internal Environment:** costituisce l'identità essenziale di un'organizzazione, e determina:
 - la filosofia con cui il rischio viene considerato e affrontato dalle persone che operano in azienda, sintetizzando le credenze condivise ed esprimendo gli orientamenti adottati dall'organizzazione nell'affrontare la gestione del rischio nei vari contesti e circostanze; è importante che sia chiaramente comunicata, adeguatamente diffusa e ben compresa;
 - l'orientamento all'assunzione dei rischi, che definisce lo stile di gestione adottato nei processi gestionali, deve essere coerente con il profilo di rischio negoziato dai vertici aziendali con gli stakeholders, deve riflettersi nel processo di formulazione strategica e deve essere compreso e condiviso all'interno dell'organizzazione;
 - il comportamento dei vertici aziendali, l'integrità e i valori etici testimoniano l'orientamento atteso nei confronti dell'organizzazione a proposito della pratica del risk management; il CdA deve possedere le competenze necessarie a indirizzare il processo di gestione dei rischi, monitorare il management e intervenire nel caso di disallineamento tra il livello di rischio negoziato ed effettivo. Deve quindi esercitare un ruolo di guida e controllo;
 - lo sforzo verso la competenza dichiarato dalle politiche di acquisizione, sviluppo e gestione delle risorse umane, che riflette la volontà dell'organizzazione di dotarsi di risorse idonee allo svolgimento delle diverse attività aziendali nel rispetto del livello di controllo dei rischi e delle scelte di assetto organizzativo che definiscono i livelli di attribuzione di autorità e determinano il reporting istituzionale alla base della comunicazione tra livelli gerarchici.

- **Objective Setting:** gli obiettivi devono essere fissati prima di procedere all'identificazione degli eventi che possano pregiudicarne il conseguimento; il management deve aver attivato preventivamente un adeguato processo di definizione degli obiettivi ed essi stessi devono supportare ed essere coerenti con la mission aziendale, oltre che in linea con i livelli di rischio accettabile. In relazione alla definizione degli obiettivi è opportuno distinguere tra:
 - obiettivi strategici, che forniscono l'indirizzo generale dell'azione organizzativa e costituiscono snodi critici per la realizzazione di mission, vision e strategie di creazione di valore per gli stakeholders; la loro direzione, natura e intensità influenza il profilo di rischio assunto;
 - obiettivi operativi, che guidano il comportamento delle unità organizzative interne e dei loro responsabili;
 - obiettivi di attendibilità della comunicazione economico-finanziaria;
 - obiettivi di compliance rispetto a disposizioni e norme che regolano l'ambiente entro cui si svolge il business.

La natura e il livello degli obiettivi devono essere allineati con l'orientamento all'accettazione e gestione dei rischi (*risk appetite*), definito dai vertici dell'organizzazione; in questo modo si può definire la tolleranza per il rischio ammissibile all'interno dell'organizzazione (*risk tolerance*).

- **Event Identification:** gli eventi esterni e interni che influiscono sul conseguimento degli obiettivi aziendali devono essere identificati e distinti tra rischi e opportunità. Queste ultime devono essere valutate secondo la strategia definita in precedenza, o mediante il processo di formulazione degli obiettivi in atto. L'identificazione dei fattori a cui l'azienda è esposta può risultare in una classificazione basata sul contesto in cui essi si generano:
 - rischi connessi al contesto esterno, che riguardano fattori terzi rispetto all'impresa o al business, ma nondimeno in grado di condizionare la sostenibilità delle strategie nel tempo;
 - rischi connessi ai processi di business, legati a tutti quei fattori che possano compromettere la realizzazione del modello di business e

che esprimono la potenziale inadeguatezza dei processi aziendali a sostegno dell'implementazione delle strategie perseguite;

- rischi di qualità informativa del processo decisionale, circa il possesso, da parte del management, delle informazioni necessarie per condurre un efficace processo decisionale.
- **Risk Assessment:** i rischi vengono analizzati, determinando la futura probabilità di accadimento e il loro eventuale impatto, al fine di stabilire come debbano essere gestiti. I rischi sono valutati in termini di rischio inerente, presente in assenza di alcun intervento, e rischio residuo, quanto rimarrebbe dopo aver attuato gli adeguati interventi di riduzione. La classificazione dei rischi in base a questi parametri permette di identificare le aree collegate all'esposizione dell'organizzazione in relazione ai rischi identificati:
 - area di bassa esposizione, in cui i fattori di rischio non risultano significativi ed è sufficiente associarvi limitati livelli di controllo periodici, onde monitorare eventuali mutamenti dei parametri;
 - area di elevata esposizione, dove i fattori di rischio possono minare la sopravvivenza stessa dell'azienda, e sono quindi da gestire con una particolare attenzione;
 - area intermedia, dove si trovano i rischi non critici, ma che richiedono comunque un certo livello di attenzione, caratterizzati da bassa probabilità di manifestazione ma elevato impatto sui risultati aziendali, o viceversa.
- **Risk Response:** il management seleziona le opzioni di risposta ai rischi emersi, sviluppando interventi per allinearli con i livelli di tolleranza e di accettabilità precedentemente definiti. Per poter intervenire su un rischio occorre definirne la natura e comprenderne i fattori causanti, al fine di formulare un giudizio coerente in merito alla possibilità e alla convenienza di intervenire su questi fattori ai fini di una riduzione o eliminazione. Una volta identificati i rischi residui rilevanti e meritevoli di gestione si tratta di valutare le possibili linee di intervento e i costi associati. Messe a confronto le alternative, il management deciderà se e quali linee di intervento adottare; per ciascuna linea di azione prescelta è opportuno definire un

piano di intervento che identifichi le azioni da compiere, le responsabilità specifiche, la tempistica e il costo dell'intervento.

- **Control Activities:** devono essere definite e realizzate politiche e procedure per assicurare che le risposte al rischio siano efficacemente messe in atto. Le attività di controllo si attuano in tutta l'organizzazione, a ogni livello gerarchico. Esse includono un insieme di operazioni diverse, quali approvazioni, autorizzazioni, verifiche, esame della performance operativa e protezione dei beni aziendali, riconciliazioni e separazione dei compiti. Queste attività devono essere definite sulla base della correlazione tra obiettivi aziendali, rischi rilevanti e punti di controllo, e della valutazione dei checkpoint implementati in termini di efficacia operativa, onde effettuare una prioritizzazione dei punti di controllo in relazione all'efficacia operativa nel mitigare i rischi aziendali, identificando il contributo dei singoli controlli informativi e organizzativi.
- **Information & Communication:** devono essere identificate, raccolte e diffuse le informazioni pertinenti, nella forma e nei tempi che consentano alle persone di adempiere correttamente le proprie responsabilità. In linea generale, si devono attivare comunicazioni efficaci, in modo che si diffondano per l'intera struttura organizzativa.
- **Monitoring:** l'intero processo va monitorato e, dove necessario, modificato. Il monitoraggio si concretizza in interventi continui integrati nella normale attività operativa aziendale, in valutazioni separate o in una loro combinazione. Questa attività dovrebbe essere progettata per individuare e correggere le carenze nel Sistema di Controllo Interno, prima che queste possano comportare errori significativi per l'organizzazione. Dovrebbe anche determinare la funzionalità di tutti i componenti del controllo interno, e l'eventuale presenza di carenze all'interno di questo, da comunicarsi tempestivamente ai responsabili, onde attivare le azioni correttive.

L'Enterprise Risk Management promuove il paradigma di una gestione organica e integrata di tutte le tipologie di rischio, mettendo in relazione i componenti sopra elencati, secondo tutte le dimensioni aziendali, con gli obiettivi dell'impresa:

strategici, di efficacia ed efficienza operativa , di attendibilità del reporting aziendale, nonché di conformità a leggi e regolamenti in vigore.

Tra i principali benefici portati dall'adozione di un modello ERM nella propria organizzazione si trova sicuramente la capacità di individuare rischi ed opportunità che si presentano, o strategie per farvi fronte, che solo una visione d'insieme, non settoriale e non concentrata su un'unica categoria di fattori, consente.

Per concludere, si è messo in evidenza come questo modello, che fornisce le basi per una gestione del rischio organica e sistemica, permetta alle aziende che lo adottano di migliorare le proprie capacità di reazione, rendendole rapide e flessibili nei confronti dei fattori di esposizione. Tutto ciò, in coerenza con l'obiettivo ultimo di ogni organizzazione, i.e. creare valore per i propri stakeholder.

Il modello favorisce inoltre il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione nel processo di risk management, attraverso una corretta attribuzione di ruoli e responsabilità trasversalmente nella gerarchia. Mentre il top management si occupa di definire gli obiettivi che la gestione del rischio deve conseguire, i livelli intermedi si dedicano all'individuazione delle corrette misure da adottare dopo aver individuato i rischi.

Ciò porta, innanzitutto, ad avere una correlazione tra obiettivi strategici e iniziative intraprese nella gestione. Inoltre, facilita la comunicazione delle politiche adottate tra tutti i livelli dell'organigramma aziendale, migliorando il coinvolgimento di tutto l'organico.

2.3.2.ISO 31000

Lo standard internazionale ISO 31000 descrive le componenti di un framework per l'implementazione di una strategia di risk management all'interno delle aziende.

Nonostante l'appellativo di standard, il fine ultimo di questo documento è una definizione di linee guida efficaci, più che la messa in atto di una certificazione. L'ISO 31000 trae i principi di base dell'ERM dal CoSO, e si basa sull'esperienza dello standard neozelandese AS/NZS 4360:2004, di cui si propone come evoluzione.

Lo standard internazionale ISO 31000 è basato su 3 pilastri: i principi, il framework e il processo (ISO 31000, 2009; AIRMIC, Alarm, IRM, 2010; Pomodoro e Luccini, 2012).

2.3.2.1. I PRINCIPI

Di seguito si trovano i principi su cui si basa lo standard, necessari all'implementazione di un sistema di gestione dei rischi.

- **Il risk management crea e protegge il valore:** contribuisce in maniera misurabile al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento delle prestazioni.
- **Il risk management è una parte integrante di tutti i processi aziendali:** non deve essere considerato un'attività avulsa dai processi core dell'azienda. Al contrario, è necessario considerare quest'operazione come inclusa nelle responsabilità del management, oltre che una parte imprescindibile di tutti i processi aziendali, tra cui la pianificazione strategica e tutti i progetti e processi di *change management*.
- **Il risk management è una parte integrante di tutti i processi decisionali:** aiuta i decision maker a compiere scelte informate, prioritizzando determinate azioni rispetto ad altre e distinguendo tra diverse modalità di approccio.
- **Il risk management indirizza l'incertezza:** questo processo tiene, infatti, esplicitamente conto dell'incertezza, della sua natura, e di come possa essere affrontata.
- **Il risk management è sistematico, strutturato e tempificato:** un approccio di questo tipo al risk management, puntuale e formalizzato, contribuisce all'efficienza e all'ottenimento di risultati consistenti, comparabili e affidabili.
- **Il risk management è basato sulle migliori informazioni disponibili:** gli input al processo di risk management si basano anche su fonti di informazioni relativamente affidabili, quali dati storici, esperienza, feedback degli stakeholder, osservazione diretta, previsioni e giudizi di esperti. Ciononostante, i decision maker dovrebbero informarsi e tenere in considerazione tutti i limiti connessi all'entità dei dati a disposizione,

dei modelli adottati, oltre che considerare le possibilità di divergenza tra le opinioni degli esperti.

- **Il risk management è specificamente adattato alle condizioni di contesto:** questo processo deve essere allineato al contesto interno ed esterno dell'organizzazione, oltre che al suo profilo di rischio.
- **Il risk management tiene in considerazione i fattori umani e culturali:** riconosce infatti le capacità, le percezioni e le intenzioni delle risorse umane, interne ed esterne all'organizzazione, che abbiano le potenzialità di facilitare o minare il conseguimento degli obiettivi.
- **Il risk management è trasparente e inclusivo:** un livello di coinvolgimento puntuale e appropriato degli stakeholder e, in particolare, dei decision maker di tutti i livelli dell'organizzazione, nelle operazioni di risk management assicura la loro rilevanza ed il loro aggiornamento. Inoltre, il coinvolgimento di queste figure permette agli stakeholder di godere di una rappresentazione in sede di decision making, anche per quel che riguarda le loro opinioni, tenute seriamente in considerazione nella determinazione dei criteri di rischio.
- **Il risk management è dinamico, iterativo e sensibile al cambiamento:** questo processo ha l'obbligo di percepire e reagire in maniera appropriata al cambiamento senza soluzione di continuità. In caso di eventi, interni o esterni, che comportino un cambiamento del contesto e delle conoscenze, si mettono in atto una revisione e un monitoraggio dei rischi: sulla base di questi processi si è quindi in grado di veder emergere nuove eventualità dannose e di assistere alla scomparsa di altre.
- **Il risk management facilita il continuo miglioramento dell'organizzazione:** le aziende hanno la necessità di mettere a punto e di rendere effettive delle strategie per migliorare il loro livello di maturità nella gestione dei rischi, oltre che in ogni altro aspetto della vita aziendale.

2.3.2.2. IL FRAMEWORK

Il framework aiuta le organizzazioni a gestire i rischi correttamente mediante l'integrazione con la gestione aziendale "regolare". Le varie organizzazioni dovrebbero quindi adattare i componenti del framework alle proprie esigenze

specifiche, anche perché il modello citato non rappresenta un sistema di adozione obbligatoria, ma un supporto all'operazione di unione delle attività mediante la creazione di linee guida.

La prima componente, **Mandate & commitment**, rappresenta la parte di competenza dell'alta direzione, incaricata di dimostrare il proprio sostegno nell'implementazione di un sistema di RM. Una simile operazione necessita anche di una pianificazione strategica e rigorosa, onde ottenere un coinvolgimento a tutti i livelli.

La seconda operazione, nota come **Design of framework for managing risk**, è costituita a sua volta da più fasi. Dapprima vi è la necessità di comprendere approfonditamente l'organizzazione e il contesto in cui opera. Successivamente, si deve stabilire e comunicare una politica di risk management. Tale politica dovrebbe descrivere chiaramente gli obiettivi dell'organizzazione per quanto concerne la gestione dei rischi, oltre che stabilire l'attribuzione delle responsabilità, il metodo di gestione dei conflitti d'interesse, i criteri di misurazione delle performance riguardanti i rischi *et cetera*. Il passo successivo è la contabilità: l'organizzazione dovrebbe assicurare la presenza di una funzione contabile con le competenze necessarie all'attuazione dei controlli sui rischi. Bisogna, a questo punto, integrare il processo di risk management con tutti gli altri processi organizzativi, di modo da assicurarne l'efficienza e l'efficacia. Dopo l'integrazione, va assicurata un'allocazione appropriata delle risorse. L'ultima fase della componente è la decisione sui meccanismi di comunicazione e reporting, sia interni che esterni.

La terza componente, **Implementing risk management**, si basa sulla messa in atto del framework e, successivamente, sul miglioramento del processo di risk management in toto.

Si passa dunque alla fase di **Monitoring and review of the framework**, inserita al fine di assicurare che la gestione dei rischi continui a supportare l'organizzazione.

nel tempo. Affinché il monitoraggio del framework sia efficiente, l'ISO 31.000 suggerisce di valutare costantemente la risk performance e paragonarla a degli indicatori, monitorando periodicamente i progressi ottenuti.

L'ultima componente del framework si chiama **Continual improvement of the framework**. Basandosi sui risultati della componente precedente, si dovrebbe decidere come il framework, le politiche e la pianificazione sui rischi possano essere migliorati.

2.3.2.3. IL PROCESSO

2.3.2.3.1. COMMUNICATION & CONSULTATION

Il processo qui preso in considerazione ha inizio con la fase denominata **Communication and Consultation**. Questo stage iniziale è fondamentale poiché, per quanto si tratti sostanzialmente di una semplice fase di comunicazione *infra partes*, i suoi effetti positivi sono plurimi: innanzitutto offre agli stakeholder una conferma della rilevanza accordata all'interno dell'azienda ai loro interessi. Secondariamente, garantisce la profondità di comprensione ed eviscerazione del rischio, oltre che una più vasta gamma di rischi analizzati; quest'ultimo effetto si deve alla collaborazione di più aree all'interno del team di comunicazione, e alla conseguente varietà di expertise e competenze messe in campo. Il numero delle parti chiamate a collaborare offre inoltre un buon margine di sicurezza per quel che riguarda l'appoggio a un determinato piano d'azione; il coinvolgimento generale assicura che le possibili problematiche vengano affrontate in sede di discussione, e che quindi, il piano ivi sviluppato sia accettato plenariamente. Lo sviluppo di una fase di soddisfacente permette inoltre di migliorare la fase di *change management* all'interno del processo di gestione del rischio.

Dulcis in fundo, una buona fase di comunicazione fra le parti coinvolte consente di procedere correttamente allo step successivo nella catena dei processi: la valutazione del contesto.

2.3.2.3.2. ESTABLISHING THE CONTEXT

Nella fase di valutazione del contesto, l'azienda articola i propri obiettivi definendo i parametri esterni e interni di valutazione e gestione del rischio. Tali parametri, a livello generale simili a quelli utilizzati dalla stessa azienda nella

creazione del framework di risk management, sono però analizzati in questo stadio più nel dettaglio.

2.3.2.3.3. RISK ASSESSMENT

Con risk assessment si intende il processo cumulativo di identificazione del rischio, analisi del rischio e valutazione del rischio.

RISK IDENTIFICATION

Nella fase di identificazione del rischio, ci si preoccupa di fornire una lista, quanto più esaustiva possibile, di tutti i possibili fattori che vadano a incidere, sia in maniera positiva che in maniera negativa, sul raggiungimento di un qualsiasi obiettivo.

RISK ANALYSIS

L'analisi del rischio prevede una comprensione ben più che superficiale del rischio stesso, poiché non funge solo da piattaforma per la fase di risk evaluation, ma è uno strumento prezioso ai fini del decision making: mediante l'analisi dei rischi, si può decidere non solo di trattare o meno un rischio, ma anche la metodologia appropriata di intervento. La risk analysis dovrebbe, inoltre, provvedere anche a una valutazione del sistema di controllo dei rischi esistente e della sua efficacia.

RISK EVALUATION

La valutazione del rischio, in termini di fase conclusiva del processo di risk assessment, è, a livello pratico, uno strumento di appoggio al decision making: le informazioni raccolte e processate nelle due fasi precedenti vengono qui mostrate sotto forma di risultato unico, in base al quale valutare l'ordine di priorità dell'azione correttiva del rischio e la pericolosità dello stesso.

2.3.2.3.4. RISK TREATMENT

Il processo di trattamento del rischio, come quello di risk assessment, si compone di più fasi, ciclicamente ripetute ai fini del mantenimento di una visione generale sul rischio soddisfacente e attuale. Si possono quindi descrivere i quattro sub-processi, partendo dalla messa in atto di un modello di risk treatment; successivamente, si passa alla valutazione dei livelli residuali di rischio e della loro effettiva sopportabilità. Qualora i livelli di rischio residuo risultino essere eccessivi per l'azienda, si viene a creare un nuovo piano di risk treatment, più efficiente. Infine, si valuta, mediante il processo di risk assessment, l'efficacia di tale trattamento.

Le opzioni di risk treatment, da implementare una volta selezionate in sede decisionale, sono varie ed eterogenee, ma non mutuamente esclusive.

2.3.2.3.5. MONITORING & REVIEW

La fase di monitoraggio e revisione sono una parte necessaria del processo del piano di risk management, da pianificare attentamente, di modo da ottenere un check regolare delle attività, senza dimenticare controlli ad hoc. In aggiunta, si consiglia di definire in maniera stabile le responsabilità specifiche per tale attività.

I fini del monitoring sono chiari, e da considerarsi vitali per l'azienda. Tra essi, vi è l'assicurazione dell'efficacia dei controlli stessi, oltre che l'ottenimento di nuovi dati con i quali implementare il processo di gestione e trattamento del rischio. Inoltre, i controlli ad hoc possono essere fondamentali nell'apprendimento dai propri errori, così come da ogni altro evento che comporti un cambiamento: l'abbondanza di dati comporta una visione complessiva nettamente migliore.

Un controllo esaustivo, poi, offre anche una migliore conoscenza del contesto, esterno e interno.

2.4. CORPORATE GOVERNANCE

È definita *Corporate Governance* di una società, l'insieme delle regole che disciplinano l'organizzazione e la gestione delle procedure della società stessa. La governance, include non soltanto la regolazione dei rapporti tra shareholder, board e management aziendale, ma anche le relazioni tra stakeholder, ossia tutti coloro che, in qualche modo, detengono un interesse nella società. Le relazioni includono i proprietari, i manager, gli amministratori, le autorità di regolazione, nonché i dipendenti, i clienti, i fornitori e la società in senso lato.

Il governo aziendale abbraccia una serie di regole, relazioni, processi e sistemi aziendali, tra cui rientrano le leggi del Paese dove l'impresa si trova a operare, per mezzo delle quali l'attività in questione è esercitata e controllata.

In questo modo la struttura del governo societario esprime le regole e i processi con cui si prendono le decisioni in una società. Fornisce anche la struttura con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali, nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti.

Le parti direttamente coinvolte nel governo societario sono l'amministratore, il CdA, il management e gli azionisti, che sono i principali stakeholder del processo di governance; tra gli altri stakeholder vi sono clienti, fornitori, dipendenti, banche, controllori, ambiente e società.

Alla base dello sviluppo del tema della governance sta il principio di separazione tra proprietà e controllo (Fama e Jensen, 1983), per mezzo del quale l'azionista di riferimento delega i poteri decisionali a un manager chiamato a operare negli interessi della proprietà. A fronte di questa perdita di controllo sulle decisioni intraprese dal management, si rende necessario un sistema di controlli per allineare gli interessi del manager a quelli degli azionisti e per limitare quelli personali del manager.

È molto importante che la direzione e il management sviluppino un modello di governance che allinei gli obiettivi ed i valori di tutti i partecipanti alla società e che provveda ad effettuare un controllo periodico di funzionamento del modello.

Tra i principi di un buon governo societario troviamo:

- **Diritti e trattamento equo degli azionisti**

- **Interessi degli altri stakeholder**
- **Ruoli e responsabilità del consiglio**
- **Integrità e comportamento etico**
- **Chiarezza e trasparenza**

I meccanismi di controllo del governo societario sono pensati per ridurre le inefficienze che nascono da situazioni avverse. Per esempio, una terza parte indipendente, l'*auditor*, si occupa di attestare la precisione delle informazioni fornite dal management e dagli investitori al fine di monitorare il comportamento dei manager.

È proprio la governance ad aver favorito, negli ultimi anni, l'adozione di un approccio per la gestione del rischio all'interno delle imprese. A seguito del contesto economico e finanziario sempre più instabile e competitivo, la capacità di fronteggiare le minacce e cogliere le opportunità, non è importante soltanto per garantire l'equilibrio e la crescita della singola impresa, ma anche di interi settori dell'economia, dei mercati finanziari e dei sistemi-Paese. L'attenzione alla tematica del risk management è stata richiamata a seguito delle crisi aziendali che si sono susseguite negli ultimi anni e la crescente consapevolezza degli stakeholder riguardo le scelte aziendali. Tutto ciò ha favorito l'introduzione, all'interno della corporate governance, di adeguati sistemi di controllo e di gestione dei rischi aziendali.

Negli ultimi anni sono state molte le spinte ad assicurare che i vertici gestiscano le imprese nell'interesse dei suoi stakeholder e nel rispetto delle norme che regolano il contesto all'interno del quale si svolge l'attività d'impresa. Tutto questo per evitare di doversi confrontare con l'inatteso fallimento di grandi imprese, con la scoperta di comportamenti lesivi degli interessi degli stakeholder o di vere e proprie frodi, e con l'emergere di piani di remunerazione dei vertici in totale disallineamento con gli obiettivi di creazione del valore.

È da questi spunti, che gli organi di controllo delle principali Borse Valori, hanno emanato linee guida e codici di condotta in materia di corporate governance, riservando al tema della gestione del rischio una posizione di primo piano. In

seguito elencheremo quelli di rilievo per il contesto in cui si trovano ad operare le imprese italiane:

- **Il Codice di Autodisciplina per le società quotate**
- **Il decreto legge sulla tutela del risparmio**
- **Il D.Lgs. 231/2001**

2.4.1. CODICE DI AUTODISCIPLINA

L'espressione, con riguardo alle società quotate e alla loro corporate governance, identifica i codici di autoregolamentazione che contengono regole di comportamento in materia di funzionamento del Consiglio di Amministrazione, nomina degli amministratori non esecutivi indipendenti, istituzione di organi di controllo interno, determinazione dei criteri per la stima delle remunerazioni degli amministratori, conflitto di interessi, rapporti con gli azionisti. Di tutti quei profili che sono unanimemente giudicati gli architravi di un buon governo societario.

Nell'ordinamento societario italiano il primo codice di autoregolamentazione è quello redatto da Borsa Italiana S.p.a., meglio noto come Codice Preda, dal nome del Presidente di quest'ultima società, privatizzata nel 1996.

Il Codice di Autodisciplina delle società quotate è stato scritto dal Comitato per la Corporate Governance promosso da Borsa Italiana e contiene raccomandazioni che costituiscono un modello di *best practice* per l'organizzazione e il funzionamento delle società quotate italiane.

Le raccomandazioni del Codice non sono vincolanti, ma le società quotate devono, in conformità alle Istruzioni al Regolamento di Borsa Italiana, tenere informati sia il mercato sia i propri azionisti in merito alla propria struttura di governance e al grado di adesione al Codice. A tal fine, le società quotate sono tenute alla pubblicazione di un'apposita relazione, in occasione della pubblicazione dei dati di bilancio, che viene messa a disposizione dell'assemblea dei soci e contestualmente trasmessa a Borsa Italiana, che la mette a disposizione del pubblico.

All'interno del Codice, il tema della gestione del rischio ricopre un ruolo di primaria importanza, tanto da collocare la responsabilità del governo della gestione del rischio ai massimi livelli aziendali. Questo codice è articolato in 14

punti che definiscono i principi di buona condotta per Consiglio di Amministrazione, amministratori, sindaci e comitati, dando particolare rilevanza al tema della trasparenza nello svolgimento delle attività amministrative e di controllo e della legittimità delle operazioni.

Parlando di risk management, sono di grande rilievo i punti 9 e 10, che trattano rispettivamente di Controllo interno e di Comitato per il controllo interno.

Si evince come il tema del risk management stia alla base di una corretta corporate governance, tanto da essere espressamente richiamata tra i suoi principi. Inoltre, il processo di gestione del rischio deve necessariamente essere svolto con una certa continuità ed estendersi ai rischi operativi, oltre a quelli finanziari.

“Il sistema di controllo interno è l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell’impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati” (Borsa Italiana, 2006).

Si tratta di un processo che coinvolge tutte le funzioni aziendali, volto a monitorare l’efficienza delle operazioni, monitorare l’affidabilità dell’informazione finanziaria, far rispettare leggi e regolamenti e salvaguardare i beni aziendali.

La responsabilità del sistema di controllo interno è affidata al CdA, con il compito di stabilire le linee di indirizzo per il controllo interno e la gestione del rischio aziendale e diversificarne periodicamente il funzionamento. In questo modo gli amministratori devono identificare i rischi a cui l’impresa è esposta, sia finanziari che operativi, mettendo in atto dei sistemi di gestione e controllo coerenti con le linee guida definite dal CdA. Deve poi essere costituito un comitato per il controllo interno formato per più della metà da amministratori indipendenti, che ha la funzione di analizzare le problematiche e istruire le pratiche necessarie al controllo delle attività aziendali. Tale comitato dovrà agire in maniera completamente autonoma e indipendente occupandosi della gestione dei rischi .

“L’evoluzione della best practice, maturata anche attraverso esperienze dolorose, si ricollega alla crescente consapevolezza, da parte degli attori del mercato, delle proprie responsabilità nei confronti degli investitori, del sistema Italia, degli operatori internazionali. Questa crescita culturale si alimenta nel confronto quotidiano con il mercato e con gli stakeholder, confronto che vede protagoniste le società emittenti: non solo quelle di grandi dimensioni, naturalmente portate a relazionarsi con gli investitori, ma anche quelle di dimensioni medio piccole, che sanno di trovare nella buona governance un efficace strumento di valorizzazione e di protezione dell’investimento dei propri azionisti” (Borsa Italiana, 2006).

In sintesi, questo Codice di Autodisciplina mostra quanto sia potente la relazione tra risk management e governance aziendale, che affonda le sue radici nella distribuzione di ruoli e responsabilità all’interno dell’organizzazione. Queste ultime, risultano distribuite in maniera tale che il vertice mantenga una visione d’insieme su tutta l’impresa, cercando di conciliare nel modo migliore possibile gli obiettivi strategici con la gestione dei rischi che a sua volta, non può prescindere dalle scelte strategiche e operative. Infine, dovrebbe esistere una funzione di risk management che comunichi adeguatamente con tutti i livelli e le funzioni aziendali e supporti il board nella presa di decisioni di carattere strategico.

2.4.2. DECRETO LEGGE SULLA TUTELA DEL RISPARMIO

La Legge n° 262 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 28 dicembre 2005, è nata a seguito della situazione che ha investito il mondo economico e finanziario a partire dal 2000. Questa legge riprende l’analoga legge americana Sarbenes Oxley Act, con la quale il Congresso USA ha puntato a rafforzare le garanzie per gli investitori attraverso una più puntuale definizione del sistema di controllo sull’informativa economico-finanziaria.

Imprescindibile, anche in questa disposizione, il legame tra risk management e corporate governance.

Tra le novità introdotte dalla legge italiana:

- La creazione della figura del **Dirigente Preposto** alla redazione dei documenti contabili della società; data la natura dell'incarico, il DP sarà individuato tra i dirigenti aziendali di prima linea
- L'attestazione, da parte del DP e degli organi amministrativi delegati, dell'**adeguatezza ed effettiva applicazione** delle procedure amministrative e contabili
- L'attestazione di **corrispondenza** tra quanto iscritto a bilancio e le risultanze dei libri e scritture contabili
- La dichiarazione, da parte del DP e degli organi amministrativi, di **idoneità** dei documenti volti a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente

Questa legge è volta alla tutela dei risparmiatori, garantendo, attraverso la creazione di un sistema che mira a un miglior controllo delle informazioni e dei dati, che il bilancio sia attinente alla realtà aziendale. L'impianto molto ampio di questa legge prevede l'assetto delle Authority, le regole di funzionamento delle imprese, la responsabilità degli amministratori, e le sanzioni penali per i reati societari. Si nota come, ancora una volta, l'attenzione sia focalizzata sui controlli interni, sulle procedure e sulla reportistica, consegnando al risk management un ruolo da protagonista tra i processi aziendali.

2.4.3.D.LGS 231

Il D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità, nominalmente amministrativa, ma sostanzialmente di carattere penale, di società e di associazioni, anche prive di personalità giuridica, per quanto riguarda i reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio da parte di persone fisiche appartenenti a tali organizzazioni. Bisogna tenere presente, che l'applicazione di sanzioni a carico della società, potrebbe costituire un valido presupposto per le azioni di responsabilità nei confronti di amministratori e sindaci dei medesimi sodalizi, ad opera dei relativi soci (Ferroni, Santacroce e Fruscione, 2009).

I fattori di spinta a una concreta adozione di principi in conformità a quanto stabilito dal D. Lgs. 231, sono riconducibili a:

- L'elaborazione della dottrina e la giurisprudenza che, negli ultimi anni, si è formata
- La realtà economica che, per effetto di una serie di scandali societari, ha determinato un più frequente ricorso a tale normativa, nonché una maggiore consapevolezza e familiarità con la stessa da parte di agenti economici e magistrati
- Il fatto che il novero dei reati originariamente presupposti per la responsabilità delle società e degli enti si sia ampliato a dismisura

2.4.3.1. OSTACOLI

Se, da un lato, il D. Lgs. 231, porta le PMI a sistemi di controllo interno, e di risk management, molto più efficienti di quelli attuali, dall'altro lato le porta a regolamentarne il funzionamento, costringendole ad un confronto con l'esterno e ad affrontare problemi organizzativi e gestionali finora non considerati. Va detto, in particolare, che l'adeguamento a modelli conformi con il decreto permette alle imprese, anche a quelle meno "virtuose", di tutelarsi dalle sanzioni previste dalla 231, portando alla creazione di sistemi di controllo interno meramente "di facciata", con la probabilità che serva solamente per tutelarsi dalla pena che deriva dalla commissione degli illeciti (Tretti, 2010).

2.4.3.2. 231 NELLE PMI: È POSSIBILE

Come dimostra un recente studio condotto da Confindustria (Tretti, 2010), in collaborazione con Ance (Associazione Nazionale Costruttori Edili), è possibile un'adozione semplificata del modello 231, al fine di proteggersi dai rischi di responsabilità nei confronti di soci e creditori.

Il fatto che i modelli di organizzazione, gestione e controllo dettati dal D. Lgs 231 siano applicabili soltanto alle grandi imprese, o comunque a quelle che per dimensioni e organizzazione sono in grado di dedicare grandi risorse a un progetto come questo, è *"una posizione errata e fonte di gravi rischi proprio per le imprese più esposte all'impatto dirompente dalle sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001 per la cosiddetta Responsabilità amministrativa di impresa"*.

Va tenuto in considerazione, che la normativa e con essa le sanzioni che ne derivano, pecuniarie o interdittive per periodi più o meno lunghi, si applicano a tutte le imprese, a prescindere dalla loro dimensione, con la sola eccezione delle aziende individuali e degli enti pubblici territoriali o di natura costituzionale.

Dal momento che un modello 231 sarebbe l'unico strumento che permetterebbe alle imprese di evitare l'applicazione delle sanzioni previste dal decreto, vanno considerati i seguenti fattori:

- Tutte le aziende esposte al rischio di contestazione delle violazioni richiamate nella normativa 231, indipendentemente dalla loro dimensione e struttura organizzativa, possono adottare uno schema conforme alla 231 che le esoneri dal subire le predette sanzioni
- Non è possibile richiedere a una PMI, nell'ambito dell'adozione di un modello 231, uno sforzo di organizzazione, gestione e controllo sproporzionato alle proprie dimensioni e struttura organizzativa, che si tradurrebbe in un impegno molto più oneroso di quello che deve affrontare una impresa di grandi dimensioni di fronte allo stesso problema

A sostegno di questa posizione, va detto che la stessa normativa viene incontro alle piccole e medie imprese per rendere loro più facile il compito. Ne è un esempio la disposizione che prevede, in merito all'organo di vigilanza, che negli enti di piccola dimensione i compiti del medesimo possano essere svolti direttamente dall'organo dirigente.

Conseguentemente, le PMI e i loro amministratori hanno il dovere, se vogliono proteggersi da rischi di responsabilità nei confronti di soci e creditori secondo quanto previsto dal codice civile, di adottare modelli conformi alla 231, atti a preservare il patrimonio aziendale dai rischi di un'applicazione delle sanzioni della normativa 231.

2.4.3.3. NON UNO STANDARD

Va però posta attenzione sul fatto che il modello non deve essere inteso come uno standard preconfezionato valido indistintamente per tutte le aziende. Esso dovrà essere adattato sulla base delle esigenze individuali di ogni singola impresa che deciderà di farne uso, sia nelle fase di analisi dei rischi a cui essa è esposta, sia

nella costruzione di procedure e protocolli volti alla prevenzione dei reati che la espongono alle sanzioni della 231.

Come si ricava dalle linee guida di Confindustria, *“un modello semplificato per le PMI è un modello che tiene conto del rischio specifico che ha la singola impresa, dell'accettabilità che hanno alcune categorie di rischio in quell'azienda, della sua struttura organizzativa magari minima, con la definizione di un organismo di vigilanza di dimensioni ridotte, fino ad essere monocratico o rivestito dallo stesso organo dirigente: tale modello prevede l'ottimizzazione ai fini prevenzionali 231 di tutte le procedure delle quali l'azienda dispone, magari ad altri fini, semplificando l'introduzione di nuove procedure al minimo indispensabile”*.

Se questo lavoro non fosse pensato e costruito su misura, il rischio per le aziende sarebbe quello di trovarsi in sede giudiziaria sprovviste di idonei strumenti di difesa.

2.4.3.4. MODELLO

L'adozione del modello di organizzazione e gestione è prevista dal D. Lgs. 231/01 in termini di facoltatività; è tuttavia indispensabile se non si vuole esporre l'ente alla responsabilità per gli illeciti commessi da amministratori e dipendenti.

La responsabilità amministrativa prevista dal decreto, consente di colpire il patrimonio degli enti, e quindi l'interesse economico dei soci, che hanno tratto un vantaggio dalla commissione di determinati reati da parte delle persone fisiche che rappresentano l'ente o che operano per esso.

L'ente è responsabile se il reato è stato commesso a *“suo interesse o suo vantaggio”*; non è pertanto necessario aver conseguito un *“vantaggio”* concreto, ma è sufficiente che vi fosse *“l'interesse”* a commettere il reato.

L'ente è chiamato a dimostrare di avere adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quelli previsti dal decreto e che le persone che hanno commesso un reato, lo abbiano fatto eludendo fraudolentemente i modelli organizzativi di gestione e controllo.

La valutazione della validità del modello adottato e della sua efficace attuazione si ha solo in sede di accertamento penale, ed è formulata dal giudice.

2.5. LETTERATURA

2.5.1. CORRENTI DI RISK MANAGEMENT

Adriana Brancia (2010) ha condotto un'analisi della letteratura individuando varie correnti di pensiero riguardanti il risk management. Di seguito si riporta la classificazione dei diversi filoni, con le relative definizioni, trovate in letteratura dall'autrice. Sono interessanti per capire i vari approcci possibili alla gestione dei rischi aziendali.

Strategic Risk Management (SRM): *“The implementation of an integrated and continuous process of identification and assessment of strategic risks that are considered to be obstacles to reach the financial and operational goals of an organization”* ovvero l'implementazione di un processo integrato e continuativo di identificazione ed assessment dei rischi strategici considerati d'ostacolo al raggiungimento degli obiettivi finanziari ed operativi di un'organizzazione (Chatterjee, et al., 2003; Miller, 1992).

Pone particolare enfasi sui rischi tipici del settore, legati alla tecnologia, alla concorrenza, alla regolazione e all'immagine; sono generalmente rischi speculativi.

Financial Risk Management (FRM): *“The practice of creating economic value in a firm by using financial techniques and methodologies to manage exposure to risk”* ovvero la pratica di creare valore economica in un'azienda utilizzando tecniche e metodologie finanziarie ai fini della gestione dell'esposizione ai rischi (Crockford, 1986).

In questo approccio i rischi trattati fanno parte della sola tipologia finanziaria, pertanto rientrano in questa i rischi legati al credito, ai tassi d'interesse, all'inflazione, ai prezzi, alla liquidità, al tasso di cambio.

Enterprise Risk Management (ERM): *“A process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”* ovvero un processo, messo in atto da un board direttivo, dal management e dal resto del personale, applicato nella decisione delle strategie in tutta l'impresa, e finalizzato all'identificazione di possibili eventi

che impattino sull'organizzazione ed alla gestione del rischio, affinché rimanga nel range del risk appetite, allo scopo di fornire un'assicurazione ragionevole a proposito del raggiungimento degli obiettivi aziendali (CoSO, 2004).

L'Enterprise Risk Management cerca di cogliere la totalità dei rischi a cui un'impresa è sottoposta, analizzando in maniera integrata le varie aree strategica, finanziaria, operativa e normativa.

Insurance Risk Management (IRM): *“The processes of management of pure risk (understood as a risk that can be insured) in a firm, based on the observation of damaging events that have already occurred, the application of a premium and the subjective assessment based on the experiences and competences of the assessor”* ovvero il processo di gestione del rischio puro (inteso con rischio che possa essere assicurato) in un'azienda, basato sull'osservazione degli eventi dannosi già avvenuti, sull'applicazione di una ricompensa ed il successivo assessment, fondato sulle competenze e le esperienze del consulente incaricato della stima (Gahin, 1967; Petroni, 1996).

È una delle prime forme di risk management, sviluppatasi negli anni '50, il cui scopo è trasferire il rischio. È applicabile qualora ci si trovi di fronte a dei rischi puri, che non presentano upside. Fa riferimento ai rischi non trasferibili, come quelli legati all'attività core del business.

Project Risk Management (PRM): *“A formal, systematic process integrated into the life cycle of any project that involves defining objectives, identifying sources of uncertainty, analyzing these uncertainties and formulating managerial responses to them in order to develop an acceptable balance between risks and opportunities”* ovvero un processo sistematico e formale, integrato nella ciclicità di qualunque processo che implichi la definizione di obiettivi, l'identificazione di fonti di incertezza, l'analisi di tale incertezza e la formulazione di una risposta manageriale che renda possibile lo sviluppo di un equilibrio accettabile fra rischi ed opportunità (Thevendran e Mawdesley, 2004; Jaafari, 2001).

È un approccio al risk management utilizzato dalle aziende che lavorano a progetto, in cui si cerca di tenere in considerazione sia gli aspetti operativi del progetto, per esempio l'interazione con l'IT, che quelli strategici, come ad esempio le innovazioni tecnologiche.

Engineering Risk Management (EnRM): *“A complex and continuous process that involves managing the planning, design, operation and evolution of an engineering system in order to identify and choose appropriate responses to problems related to different risk factors through the adoption of a systemic and proactive approach”* ovvero un processo complesso e continuativo, che implica la gestione della pianificazione, del design, dell’operatività e dell’evoluzione di un sistema ingegneristico, ai fini di identificare e scegliere delle risposte appropriate ai problemi legati ai diversi fattori di rischio mediante l’adozione di un approccio sistemico e proattivo (Patè-Cornell, 1990; Regan e Patè-Cornell, 1997).

È un approccio proattivo e sistemico alla ricerca di soluzioni per problemi legati a diversi fattori di rischio.

Supply Chain Risk Management (ScRM): *“The collaboration with the partners in the entire supply chain with the aim of developing a shared RM process in order to deal with the risks and uncertainties resulting from logistic activities and resources”* ovvero la collaborazione con i partner all’interno dell’intera supply chain, con lo scopo di sviluppare un processo di RM condiviso, di modo da essere in grado di affrontare i rischi e le incertezze risultanti dalle attività e dalle risorse di logistica (Norman e Lindroth, 2002).

Questa corrente di risk management è stata ideata per le aziende che sono molto esposte ai rischi provenienti dalla supply chain, e quelli maggiormente analizzati sono di tipo operativo.

Disaster Risk Management (DRM): *“A holistic and flexible approach, and an integral part of the governing of any community involving a series of actions (programs, projects and measures) and tools expressly aimed at reducing disaster risks in regions at risk and mitigating the spread of disasters, maintaining the processes, structures and rigor typical of RM”* ovvero un approccio olistico e flessibile, e parte integrante della gestione di qualsiasi community che comporti una serie di azioni (programmi, progetti e tecniche), e strumenti mirati specificamente alla riduzione del rischio catastrofico in aree di incertezza, e alla mitigazione della diffusione dei disastri mediante la manutenzione dei processi, delle strutture e del rigore tipici del RM (Garatwa e Bollin, 2002; Tatano e Major, 2003).

Approccio al risk management sviluppato per far fronte a disastri legati a una particolare area geografica. È una metodologia pensata per i governi.

Clinical Risk Management (CRM): *“An approach to improving quality in healthcare which places special emphasis on identifying circumstances which put patients at risk of harm, and then acting to prevent or control those risks. The aim is both to improve safety and quality of care for patients as to reduce the costs of this kind of risks for health care providers”* ovvero un approccio mirato al miglioramento della qualità del settore sanitario, che pone enfasi particolare sull'identificazione delle circostanze rischiose per i pazienti, e sull'azione preventiva o il controllo di tali rischi. L'obiettivo è quello di migliorare sia la sicurezza che la qualità delle cure per i pazienti, di modo da ridurre i costi di questa categoria di rischio per i providers sanitari (Walshe e Dineen, 1998).

È la gestione dei rischi legati al settore medico. Cerca di identificare tutti i pericoli che possono compromettere la salute dei pazienti.

2.5.2. RISK MANAGEMENT NELLE PMI

Da un'indagine approfondita della letteratura esistente, è stato possibile individuare degli spunti di riflessione e una buona base di partenza per andare a indagare, tramite una ricerca empirica, quelle che sono le pratiche di risk management oggi in uso nelle piccole e medie imprese distribuite sul territorio nazionale.

Come già affermato, gli studi di risk management nelle PMI sono ancora pochi, nonostante la percentuale di PMI nel mondo sia maggiore del 97% (Brancia, 2010); ciò dimostra che l'interesse è ancora raro se confrontato con l'attenzione rivolta al mondo delle grandi imprese. Ci sono grandi opportunità per sviluppare nuove ricerche sul tema del risk management nelle PMI, lo evidenzia il gap che presentano se relazionate con le grandi imprese. Va aggiunto che il campo del risk management è trasversale e costituito da numerose discipline, fatto che rende difficile determinare quali siano gli studi alla base di ogni filone di risk management.

Una delle ragioni per cui la letteratura nazionale e internazionale offre poche proposte su come possa essere progettato un sistema di risk management per le PMI, è che il RM costituisce un ramo molto giovane del business management, per il quale sono stati sviluppati ancora pochi standard (Henschel e Gao, 2010).

“Risk management is less well developed within smaller entities where the strong enterprise culture mitigates against managing risks in a professional structured way” (ICAEW, novembre 2005). Le PMI hanno meno probabilità delle grandi aziende di avere al loro interno procedure di RM e possiedono sistemi di monitoraggio e di valutazione delle prestazioni meno formali. Tuttavia, è più probabile che presentino una cultura volta a incoraggiare l’assunzione di rischio imprenditoriale e, almeno metà di esse, possiede qualcuno degli strumenti formali di gestione del rischio. Anche se la ricerca non vuole dimostrare direttamente che le imprese incorporanti tecniche di RM hanno maggiore probabilità di sopravvivere e crescere, si è visto che i business a più alto tasso di crescita presentano una forte cultura aziendale, che meglio si adatta al cambiamento delle circostanze. Queste aziende hanno anche una maggiore tendenza a pensare a se stesse come a dei leader di mercato.

Un adeguato sistema di risk management è necessario per le PMI, non soltanto per ragioni di compliance e perché richiesto da Basilea 2, ma piuttosto perché è nell’interesse delle imprese stesse. La ragione sta nel fatto che questo tipo di compagnie hanno un’elevata probabilità di divenire insolventi, e le più frequenti cause di insolvenza sono errori della direzione e debolezze nella struttura. Questo è specialmente vero durante i primi 7 anni dalla fondazione della compagnia (Günterberg e Kayser, 2004; Almus, 2004). La letteratura esistente rivela che il risk management è ancora in una fase embrionale del suo sviluppo e che non sono stati definiti standard per le PMI, che spieghino come le sue pratiche debbano essere implementate. Tuttavia, proprio per cercare di colmare questa mancanza, negli ultimi anni si stanno conducendo diversi progetti di ricerca volti a determinare lo stato di avanzamento delle pratiche di RM in uso nelle PMI.

Il concetto di rischio è da sempre presente nel contesto industriale, ma fino agli anni più recenti non è mai stato gestito attivamente nello sviluppo di prodotti, nei progetti e, più in generale, all’interno delle organizzazioni. Tuttavia è provato, ad esempio, che il project risk management è capace di ridurre la rischiosità d’interi progetti. Ancora oggi, però, si commette un grosso errore nell’interpretazione del significato della parola rischio. Si pensa che esso sia solamente la parte negativa del risultato di un evento incerto. E si considera invece opportunità la parte positiva. Le attuali metodologie tenderebbero a focalizzarsi soltanto sulla gestione

della componente negativa, evitando di considerare le opportunità che una adeguata gestione del rischio può portare a cogliere (Olsson, 2007). Inoltre, indipendentemente dal fatto che la definizione di rischio includa sia gli eventi negativi che quelli positivi, molti concordano sul fatto che si debba migliorare il processo di RM per tenere conto anche delle opportunità, in quanto le attuali tecniche e gli odierni strumenti utilizzati non sono completamente capaci di gestirle. L'applicazione delle tecniche di RM ha un effetto positivo nel trovare e intraprendere azioni per evitare eventi che possono causare negative conseguenze per il progetto e l'organizzazione in questione.



Il simbolo cinese mostrato cattura il concetto chiave di un sistema integrato di gestione del rischio. Il primo simbolo rappresenta il pericolo e il secondo l'opportunità. Presi insieme, mostrano come il rischio sia una combinazione strategica di questi due elementi. In quest'ottica, il risk management rappresenta uno strumento per gestire i fattori di rischio in un modo che consente alle imprese di prendere un vantaggio competitivo, sfruttando le opportunità. Un'opportunità persa può causare una perdita potenziale superiore a quella che causerebbe un evento negativo imprevisto (Fraser e Simkins, 2010).

Nell'attuale contesto finanziario, è necessario fornire tecniche innovative e sistemi di supporto alle decisioni che possano aiutare le PMI a migliorare il loro funzionamento. Questi modelli permettono di migliorare gli attuali meccanismi di controllo, ridurre il rischio prevedendo le situazioni indesiderate e fornire consigli basati su esperienze precedenti. Quello proposto nella letteratura è un approccio innovativo, basato su un sistema multi-operatore, un modello per la gestione dei rischi nelle PMI (Bajo, et al., 2012). Un agente è un'entità computazionale caratterizzata da capacità in una determinata area, come autonomia, reattività, proattività, abilità sociale, ragionamento, apprendimento e mobilità. Ciò rende questo sistema molto adatto alla creazione di un modello di business intelligence. L'agente può agire come interfaccia tra l'utente e il resto del sistema. Esistono differenti tipi di agenti, ciascuno dei quali specializzato in un particolare tipo di compito, che possono collaborare per incrementare la produttività del business e fornire un'efficace gestione del rischio.

Recentemente Altman e Sabato (2007) hanno individuato un modello predittivo specifico per le imprese USA, basato su una serie d'indicatori finanziari derivati dai dati di bilancio. Hanno dimostrato che le banche, non solo devono applicare apposite procedure quando si tratta di gestire le PMI, ma anche utilizzare sistemi di rating appropriati. Il limite è costituito dalla carenza di ogni tipo di informazione non finanziaria riguardante le aziende più piccole.

In un ulteriore studio è stato sviluppato un modello predittivo del fallimento delle imprese, basato su informazioni e indicatori di tipo non finanziario (Altman, Sabato e Wilson, 2010). La modalità più probabile per assicurare flussi finanziari costanti alle PMI sarebbe quella di sviluppare e migliorare gli attuali sistemi di risk management.

Uno studio di Hol (2007) cerca di ovviare a questa mancanza utilizzando dati macroeconomici per prevedere la bancarotta in un insieme di imprese norvegesi.

La letteratura recente ha suggerito di usare una combinazione di informazioni finanziarie e non, per prevedere il default delle compagnie (Peel, et al., 1986; Grunert, et al., 2006; Peel e Peel, 1989; Hill e Wilson, 2007; Altman, et al., 2010).

In ultima analisi, si può affermare che le PMI si sono storicamente trovate di fronte a difficoltà di accesso al credito da parte delle banche, per via della mancanza d'informazioni credibili a garanzia del prestito (Ang, 1991; Altman e Sabato, 2007). Molte ricerche si sono concentrate, in passato, sul segmento delle PMI (Berger e Udell, 2004; Altman e Sabato, 2005 e 2007; Altman, et al., 2010), in seguito alle nuove restrizioni sul capitale delle banche introdotte da Basilea 2. Tuttavia, il problema di creare sistemi di valutazione del rischio per le PMI non è ancora stato adeguatamente affrontato. Anche se, la crisi finanziaria iniziata nel 2007 e il nuovo trattato Basilea 3, hanno dato un nuovo slancio per cercare adeguati modelli per la previsione del fallimento.

2.6. RASSEGNA SURVEY PRECEDENTI

Sono numerose le indagini empiriche condotte negli ultimi anni, sia a livello nazionale che internazionale, con lo scopo di cogliere le principali tendenze sui temi di risk management e corporate governance nell'ambito di un contesto politico, economico e sociale caratterizzato da estrema incertezza, instabilità e discontinuità.

Le survey hanno evidenziato come le società abbiano attribuito una crescente importanza al rafforzamento dei processi di controllo e di compliance, grazie soprattutto agli innumerevoli interventi legislativi in materia di controllo interno e di governance. Non mancano le critiche negative, dalle quali deriva la volontà di approfondire questi temi, poichè questi interventi, a detta di molti responsabili delle funzioni di governance e internal audit, hanno contribuito a creare processi complessi, poco efficienti e spesso non adeguatamente integrati in quelli di business. Da ciò l'esigenza di rivedere la conformazione dei modelli di governance, compliance e risk management, con l'obiettivo di semplificare e rendere utili tali pratiche.

Segue una rassegna delle principali survey condotte in tempi recenti sulle modalità di gestione del rischio. Sarà possibile effettuare un parallelo con le considerazioni emerse dall'Osservatorio, tenendo presente che queste indagini sono quasi interamente rivolte a imprese di grandi dimensioni.

2.6.1. KPMG – SDA BOCCONI

Anno: maggio 2012

A chi si rivolge: principali società quotate italiane, appartenenti a tutti i settori di business, esclusi i settori bancario e finanziario, i quali adottano sistemi di RM completamente diversi per la particolarità dei rischi che fronteggiano.

Scopo della survey: l'obiettivo è un'analisi del livello di diffusione e implementazione dei processi di identificazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi nelle principali aziende italiane, anche alla luce dei recenti sviluppi legislativi che obbligano le imprese ad adottare sistemi di governance sempre più formalizzati e trasparenti nei confronti del mercato. Questa survey riprende e

amplia una precedente indagine condotta nel 2010, aumentandone però il livello di specificità nell'analisi, con aspetti di dettaglio sull'applicazione dell'Enterprise Risk Management nelle realtà italiane. L'attenzione è rivolta alla creazione e diffusione delle nuove funzioni aziendali e al loro posizionamento nell'organizzazione, all'attribuzione di ruoli e responsabilità al fine di creare una risk governance efficace nel raggiungere i suoi obiettivi di controllo dei rischi ed efficiente nel farlo in maniera il più possibile trasversale al core business della società, senza il dispendio di eccessive risorse; fattore, quest'ultimo, che viene visto come una grande barriera all'adozione di tali pratiche, soprattutto dalle realtà più piccole, facilitando il reporting all'interno dell'impresa stessa.

Area d'indagine:

- **Informazioni generali** circa le caratteristiche principali della funzione di RM e di eventuali unità di business appositamente costituite
- **Risk governance** con riferimento alle responsabilità assegnate agli attori coinvolti nel processo di RM e alle tipologie di rischio prese in considerazione
- **Risk assessment**, analisi delle modalità di individuazione e suddivisione delle categorie di rischio
- **Risk reporting, monitoring e treatment**, procedure e sistemi di reporting e attività di definizione e monitoraggio delle modalità di gestione dei rischi

Risultati rilevanti:

- **Funzione RM:** le società possiedono già, o hanno intenzione di introdurre a breve, una funzione responsabile della gestione dei rischi. Al contrario di quanto si possa pensare, la compliance è una delle ragioni ma non la principale
- **Framework più diffusi:** i framework più in uso sono quelli maggiormente conosciuti a livello internazionale. Il CoSO ERM 2004 è il più diffuso
- **Risk assessment:** i risultati di questo processo sono usati dall'internal audit per la pianificazione delle attività. Le società hanno introdotto processi sistematici di RA per identificare i principali rischi cui sono

esposte e individuare le corrette azioni di trattamento degli stessi. Scarsa invece l'interazione del processo di RM con la pianificazione strategica

- **Tool informatici di supporto:** la gestione del rischio è, ad oggi, coadiuvata da sistemi informatici di supporto, ancora poco integrati con gli altri sistemi informativi aziendali
- **Normativa:** spinta per il vertice aziendale alla diffusione di informazioni sempre più dettagliate sui processi di gestione dei rischi. Diffusi anche i processi di reporting periodico, differenziato in base ai destinatari delle informazioni
- **KRI:** il monitoraggio si avvale spesso di Key Risk Indicators volti al controllo della gestione dei rischi che minacciano il raggiungimento dei risultati desiderati

2.6.2.RIMS ERM Benchmark Survey (by Advisen Ltd.)

Anno: 2011

A chi si rivolge: i partecipanti rappresentano un ampio spettro di settori (i principali sono al 18% industria, al 15% settore finanziario, al 15% non-profit, al 13% beni di consumo). Le imprese intervistate sono eterogenee per dimensione, ma comunque tutte di grandi dimensioni (da 100 milioni di \$ a più di 1 miliardo di fatturato). Sulle 14250 imprese invitate a partecipare, hanno risposto alla survey 1431, circa il 10% (il 94% delle quali erano localizzate in Nord America).

Scopo della survey: l'obiettivo è un'analisi del livello di diffusione e implementazione dei processi di identificazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi nelle principali aziende americane. Si vuole individuare se vi sono stati progressi nell'adozione di un approccio ERM rispetto a quanto constatato nella analisi analoga condotta nel 2008.

Area d'indagine: Enterprise Risk Management

Risultati rilevanti:

- **Adozione ERM:** il 54% delle compagnie che hanno aderito all'indagine adotta, completamente o parzialmente, un approccio ERM, facendo registrare una forte crescita rispetto al 36% del 2008. Il 26% sta pensando di introdurre un programma di ERM nel giro di un anno. Ciò denota una crescita della sensibilità verso questi temi. Come si può immaginare, i tassi di adozione sono più elevati in imprese di maggiori dimensioni (sopra il 10 milioni di \$ di fatturato) e variano a seconda del settore di appartenenza
- **Ruolo del risk manager:** il 59% dei partecipanti afferma di avere una funzione di risk management che guida il processo di gestione e trattamento dei rischi, per il 13% invece il processo è guidato dalla funzione di internal audit. Per le imprese più piccole la funzione primaria di RM risulta, nel 71% dei casi, quella di guida del processo
- **Driver d'implementazione della strategia:** una delle ragioni principali per l'adozione di pratiche ERM, indicata da circa un terzo dei rispondenti, sono le direttive del board. A sua volta, questo fenomeno rispecchia la mira al miglioramento dei processi di corporate governance
- **Framework:** il 44% risponde di non adottare nessun particolare framework ERM in circolazione. Il CoSO ERM risulta essere adottato solo dal 20% dei partecipanti all'intervista
- **Benefici derivanti da un approccio ERM:** i principali benefici riguardano la protezione mediante riduzione dei rischi (28%) e la compliance (16%);
- **Livello di maturità della strategia:** pochi (15%) sostengono che il loro sistema di Enterprise Risk Management abbia raggiunto un livello di maturità accettabile

2.6.3.ICMIF – Risk Management Maturity Assessment Survey

Anno: 2012

A chi si rivolge: si tratta della prima edizione di un'indagine globale a cui soltanto i membri ICMIF sono stati invitati a partecipare. Le società che hanno risposto al questionario sono state 62, con cui poi si è approfondito il tema tramite intervista.

Le imprese coinvolte sono del tutto eterogenee per dimensioni. Banche, assicurazioni, società di investimento e di asset management.

Scopo della survey: la ragione principale è quella di motivare tutti i membri ICMIF a rendere il miglioramento delle pratiche di risk management una delle priorità per il 2012. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la compliance non è l'unica ragione che spinge a farlo. Lo scopo principale è di aiutare le organizzazioni associate a gestire i rischi con coerenza, bilanciando correttamente propensione al rischio e profilo di rischio effettivo. Si vuole inoltre dimostrare la mancanza di una visione in una prospettiva di medio-lungo termine, e la diffusione virale della credenza secondo cui si sarebbe troppo piccoli o sarebbe troppo difficile implementare una strategia di questo tipo.

Area d'indagine:

- Livello di maturità dei sistemi di risk management
- Governance
- Comprensione dei rischi a cui si è esposti
- Funzione RM

Risultati rilevanti:

- **Framework:** si tratta ormai di una best practice nel mercato, ne è favorita l'adozione da ragioni di compliance e consiste nello stabilire un modello di riferimento, interno all'organizzazione, che includa tutte le pratiche di risk management
- **Modello:** modelli complessi sono utilizzati nel settore finanziario al fine di aiutare a prendere decisioni in un contesto sempre più dinamico e coinvolgente, di ottimizzare l'uso di risorse scarse e di comprendere i bisogni di capitale; questi modelli sono utili anche per supportare una gestione integrata del rischio

2.6.4.COSO'S 2010 REPORT ON ERM

Anno: 2010

A chi si rivolge: l'indagine ha ricevuto 460 risposte ad un questionario di 24 domande. Tutti i settori sono rappresentati e nessuno supera il 25% del totale dei rispondenti. Oltre i 3/4 dei partecipanti sono composti da organizzazioni profit; nel campione sono presenti sia società quotate che non, e quasi tutte sono distribuite sul territorio USA (il 39% delle quali possiedono attività anche al di fuori degli Stati Uniti).

Scopo della survey: lo studio è stato condotto dagli stessi ricercatori che guidano la ERM Initiative presso l'Università di Management del Nord Carolina, in collaborazione con le organizzazioni del Committee of Sponsoring Organizations. Lo scopo è quello di comprendere quale sia il livello attuale dei sistemi di controllo del rischio e analizzare punti di forza e di debolezza del CoSO ERM Framework come strumento atto a migliorare il processo di controllo.

Area d'indagine:

- Stato delle pratiche di risk management
- Governance e strategia
- Processo di gestione e valutazione dei rischi
- Controllo e monitoraggio
- ERM Framework

Risultati rilevanti:

- Lo stato di evoluzione delle pratiche ERM è apparso piuttosto immaturo, soltanto il 28% dei rispondenti descrive il processo come maturo e con adeguata comunicazione con il board. A ciò corrisponde un elevato livello di insoddisfazione circa le pratiche di RM presenti in azienda
- Soltanto in metà delle organizzazioni intervistate vi è una attribuzione di ruoli e responsabilità del processo di risk management a uno o più membri

del management, nell'altra metà non vi è alcuna attestazione formale dei compiti specifici all'interno della gerarchia aziendale

- In oltre 2/3 delle organizzazioni vi sono dei sistemi formali e periodici di reporting, anche se sono carenti i processi di identificazione e valutazione dei rischi
- Il 65% degli intervistati si è dichiarato familiare con lo standard CoSO ERM Framework. È opinione diffusa che questo framework fornisca un linguaggio comune largamente accettato da tutte le organizzazioni e che descriva in modo chiaro gli elementi chiave di un processo di Enterprise Risk Management solidamente costituito

2.6.5.EIU – Ascending the maturity curve (by SAP)

Anno: dicembre 2010

A chi si rivolge: la survey è stata indirizzata a 385 senior executives delle funzioni finanza, rischio, compliance e legale di aziende operanti in differenti settori (servizi finanziari, sanità, energia, manifatturiero, logistica, pubblica amministrazione). Il campione è rappresentato da aziende con oltre 500 milioni di \$ di fatturato (il 25% addirittura sopra 5 miliardi di \$ di fatturato). Per distribuzione geografica, il 33% Europa Occidentale, il 28% Asia, il 27% Nord America.

Scopo della survey: la gestione del rischio è vista dalle aziende come una modalità di miglioramento delle performance e di discussione ed implementazione della strategia che eviti una conflittualità dannosa. Ciò consente anche alle aziende quotate di rendersi più attrattive agli occhi di investitori, clienti e dipendenti. Inoltre, un miglior coordinamento tra rischio e controllo favorisce tutte le linee di business, poiché rende i manager più consapevoli del legame che unisce questi due aspetti. Quest'indagine è volta a comprendere, attraverso l'intervista di alcuni manager, l'evoluzione delle procedure di gestione e comunicazione del rischio.

Area d'indagine: rischio e compliance

Risultati rilevanti:

- Non c'è niente di meglio, per incoraggiare l'introduzione di una gestione proattiva del rischio, che uno shock. Soltanto un terzo dei partecipanti ha affermato di aver subito almeno un impatto dannoso rilevante, e ciò può sembrare positivo, ma molto spesso le imprese tendono a sottostimare la frequenza di accadimento di tali eventi. Il loro verificarsi sarebbe una forte spinta all'introduzione di adeguate procedure di RM
- Molte aziende sono riservate circa il fallimento della gestione del rischio all'interno dell'impresa, e tendono a risolvere il problema all'interno della business unit in cui si è verificato, non permettendo così all'intera organizzazione di imparare dagli sbagli commessi
- La complessità dei compiti e la varietà degli approcci a disposizione per l'implementazione di un'adeguata strategia di gestione possono indurre le aziende a non lanciarsi in questa direzione. Ovviamente, non c'è dubbio sul fatto che introdurre una tale strategia possa essere costoso, ma chi difende tale approccio sostiene che sia volto al risparmio di denaro nel lungo termine. Se correttamente implementate, le strategie di risk management dovrebbero portare a risparmi significativi nei costi, grazie alla riduzione della duplicazione degli sforzi, alla razionalizzazione dei processi e ad un miglior utilizzo dei controlli automatici
- La scelta di introdurre determinate pratiche di gestione del rischio deve provenire dall'alto, il board deve dare mandato all'intera organizzazione di implementare il progetto. Gli esperti raccomandano la formazione di un comitato di rappresentanti di diverse funzioni aziendali per discutere le strade intraprendibili per migliorare il processo di RM
- La tecnologia aiuta l'organizzazione a formare dei collegamenti tra diverse risorse e automatizza le modalità di controllo dei rischi. Se, invece, le informazioni fossero frammentate, sarebbe difficile notare gli aspetti critici per tutte le unità di business. La tecnologia facilita anche l'automazione dei processi di controllo e compliance, riducendo enormemente il costo di gestione e monitoraggio dei rischi. Può, inoltre, fornire una diagnosi in tempo reale che permetta di agire tempestivamente a fronte di scostamenti

dai valori target. Non solo si risparmia tempo, ma anche denaro, poiché si elimina ogni intervento manuale

2.6.6. ICAEW – Risk Management among SMEs

Anno: novembre 2005

A chi si rivolge: le aziende interpellate sono state selezionate tra i membri che presentano nel loro profilo ICAEW un interesse per l'area di risk management. Sono state escluse le micro imprese, per concentrarsi solo su aziende esposte ad una discreta varietà di rischi e che, pertanto, possano fornire dati più interessanti e obiettivi più ambiziosi in eventuali iniziative future. Ai contatti selezionati è stato inviato un questionario online e sono state raccolte 364 survey complete su un campione di 4387 imprese UK.

Scopo della survey: la ricerca parte dalla constatazione che il RM è molto meno sviluppato nelle PMI rispetto a quanto non lo sia nelle grandi imprese. Si vuole così dimostrare alle PMI che le attività affiancate da pratiche di RM hanno più probabilità di sopravvivenza e, conseguentemente, crescita. Il tema è di interesse anche per i membri ICAEW che operano nel settore delle PMI, e aiuterà i nuovi membri nella progettazione della loro cultura d'impresa, anche grazie alla disponibilità di un modello di best practice del settore a cui rifarsi.

Area d'indagine:

- Universo dei possibili rischi
- Come le PMI praticano Risk Management
- Attitudine al rischio, cultura di business con attenzione al rischio
- Differenze di approccio tra piccole, medie e grandi aziende
- Aree per ricerche future

Risultati rilevanti:

- Il fatto che il risk management sia meno sviluppato nelle PMI non trova pienamente riscontro nell'analisi empirica. È vero che le PMI hanno meno probabilità di avere procedure di RM interne rispetto alle grandi, ed è

altresì vero che conducono un minor monitoraggio formale, ma va sottolineato che prendono vita in un ambiente che incoraggia l'assunzione di rischio, e che circa la metà mette comunque in atto una piccola parte delle procedure formali correntemente in uso

- Non emerge nemmeno direttamente dai dati che chi adotta strategie di RM ha più probabilità di sopravvivere e crescere. Si noti tuttavia che i business a più alto tasso di crescita (i più piccoli) hanno una cultura d'impresa molto forte nonostante le procedure di RM meno formali
- Le attività che hanno mostrato una bassa crescita negli ultimi due anni hanno speso in media la metà in RM rispetto ai business che si aspettano una bassa crescita nei prossimi due anni. Per contro, le attività che sono cresciute molto negli ultimi due anni, hanno speso di più rispetto a quelle che si aspettano alta crescita in futuro. Si vede dunque come non si possa tracciare una connessione diretta tra crescita e spesa RM
- Si individuano tre attività che forniscono opportunità ai business in espansione per il miglioramento del processo di valutazione dei rischi (investimenti ICT, acquisizioni, campagna marketing). ICT fornisce aiuto in termini di pianificazione ed esecuzione. I rischi coinvolti nelle acquisizioni sono solitamente sottostimati

2.6.7.AICPA – Current State of Enterprise Risk Oversight: Progress is Occurring but Opportunities for Improvement Remain

Anno: luglio 2012

A chi si rivolge: aziende americane di tutte le dimensioni. Si sono ricevute risposte da 618 imprese.

Scopo della survey: si cercano di capire i cambiamenti nell'approccio alla gestione del rischio nelle imprese di tutte le dimensioni. Si vuole individuare se vi siano stati progressi nell'adozione di un approccio ERM rispetto a quanto constatato nell'analisi analoga condotta nel 2011.

Area d'indagine: processi di Enterprise Risk Management

Risultati rilevanti:

- **Grado di adozione di approcci Enterprise-Wide di gestione del rischio:** nel 2009 solo l'8,8% delle organizzazioni monitorate dichiaravano di avere un sistema di ERM, nel 2012 il dato aumenta al 23,4%. Nonostante ciò, circa il 40% delle organizzazioni non ha nessun sistema di ERM, dato sorprendente se si pensa che circa i 2/3 delle società descrivono la loro cultura del rischio come “strongly risk averse” o “risk averse”
- **Spinte per implementare sistemi ERM:** quasi 2/3 delle organizzazioni subiscono pressioni da parti esterne a fornire più informazioni sui rischi. Le imprese di servizi finanziari sono le più esposte (85,1%) a queste pressioni. In queste aziende a guidare il cambiamento è il regulator, mentre per le public companies e le grandi imprese è il CdA
- **Natura dei processi di gestione dei rischi:** mentre la percentuale di organizzazioni che adottano sistemi di ERM è in aumento, il livello di sofisticazione dei sistemi gestione del rischio rimane immaturo nella maggior parte delle organizzazioni sottoposte alla survey
- **Tecniche per identificare e valutare i rischi:** un crescente numero di organizzazioni possiede liste di rischi a livello corporate. Nonostante la presenza di tali liste, quasi i 3/4 delle organizzazioni sondaggiate non fornisce linee guida esplicite o misure ai responsabili di business unit sui criteri di valutazione della probabilità e dell'impatto dei rischi
- **Comunicazione sui rischi chiave:** solo il 43,3% delle imprese non ha un processo strutturato per identificare e riportare l'esposizione ad eventuali rischi al CdA, o traccia i rischi a silo e fornisce informazioni minime al CdA. La maggioranza delle organizzazioni (62,6%) comunica informazioni ad hoc sui rischi chiave agli incontri tra il management. Il restante 33,3% programma regolarmente incontri per discutere i rischi
- **Coinvolgimento del CdA:** solo meno della metà dei CdA hanno formalmente assegnato la responsabilità della gestione del rischio a una commissione interna, e comunque è molto più frequente nelle grandi

imprese, nelle public company, e nelle imprese di servizi finanziari. Quando i CdA delegano il controllo dei rischi a una commissione, per la maggior parte dei casi tale commissione è l'audit committee

- **Integrazione tra la gestione dei rischi e la pianificazione strategica:** più di 1/3 delle organizzazioni non effettua valutazioni formali dei rischi emergenti, siano essi strategici, di mercato o di settore. Circa metà delle organizzazioni omette di considerare l'esposizione ai rischi esistenti nella valutazione di nuove iniziative strategiche. Solo poco più del 15% considera la gestione del rischio dell'organizzazione come fonte di un vantaggio competitivo
- **Connessione tra la gestione del rischio e i compensi:** la maggior parte delle organizzazioni non include le attività di gestione del rischio come una componente esplicita nella determinazione dei compensi
- **Barriere al progresso:** esistono tuttora limitazioni che riducono l'efficacia del processo di gestione dei rischi; la barriera più comune riguarda tipologie di monitoraggio diverse dall'ERM. 1/3 delle organizzazioni dichiara che ci sono "troppe questioni più urgenti" e "non ritengono di dover cambiare l'approccio alla gestione del rischio"

2.6.8. The 2012 Excellence in Risk Management survey

Anno: 2012

A chi si rivolge: raccolta di 1322 risk manager, top executive e altri. Per lo più dati del Nord America, anche se la raccolta è avvenuta in un totale di quasi 50 Paesi.

Scopo della survey: comprendere lo stato dell'arte dei sistemi di risk management.

Area d'indagine: strategia di valorizzazione del processo di risk management

Risultati rilevanti:

- L'85% dei risk manager dichiara che le aspettative del top management sono aumentate negli ultimi 3 anni
- Più di 1/3 delle risposte mostra che la crisi economica ha aiutato ad incrementare l'uso di metodologie analitiche nella gestione del rischio. Un numero quasi uguale di risposte indica che la crisi ha anche comportato un aumento del focus sulla volatilità dei rischi, e mette in luce l'importanza di avere perdite attese per quanto possibile coincidenti a quelle effettive
- La presenza di comitati per la gestione del rischio è rimasta circa del 60% nel 2012, mentre si era assistito a un consistente aumento tra il 2010 e il 2011. I risultati dell'analisi, comunque, indicano che l'indicatore è propenso ad aumentare nei prossimi anni: circa il 40% dei rispondenti delle organizzazioni senza comitati per la gestione del rischio sostiene di avere intenzione di crearne uno
- Tra i rispondenti la cui impresa è stata affetta da una catastrofe naturale nel 2011, il 75% dice che la propria organizzazione riesaminerà il proprio approccio in diverse aree della gestione del rischio, e più di 2/3 di costoro ha già effettuato quest'analisi
- Sia il top management che i risk manager sono d'accordo sull'importanza centrale per un risk manager di due set di skill specifici: in primis una conoscenza profonda del business e del settore, e, in secondo luogo, una visione strategica dei rischi e del ruolo della loro gestione all'interno dell'organizzazione
- Il 92% dei risk manager pensa che il proprio approccio alla gestione dei rischi li abbia aiutati a superare la crisi finanziaria
- Nonostante la conoscenza delle assicurazioni sia stata votata come la terza componente più importante, non è stata definita come un'area chiave di competenza. Solo 1/3 dei risk manager l'ha citata, frazione che scende a 1/4 per il C-suite. Questo fenomeno potrebbe però essere dovuto al fatto che una conoscenza approfondita delle assicurazioni sia data per scontata in un dipartimento di gestione del rischio

- Per quanto molti risk manager stiano aumentando le proprie performance, in risposta alle pressioni del top management, è vero anche che i loro obiettivi principali riguardino una più profonda integrazione con le operation, l'assicurazione di un'analisi/quantificazione sulla gestione dei rischi qualitativamente superiore, ed infine un'esecuzione più efficiente delle attività giornaliere. Mentre i C-suite si dicono impegnati ad adottare una gestione del rischio strategica, i risk manager sembrano concentrarsi più sulla manutenzione giornaliera dei loro dipartimenti
- I due principali focus dei C-suite legati all'ERM sono il rafforzamento delle competenze che lo riguardano e la sua integrazione nella pianificazione strategica. Si deve comunque notare che negli ultimi 3 anni il bisogno di rafforzare le competenze è sceso dal 56% del 2010 al 38% del 2012, riaffermando la convinzione che le competenze siano state già ampiamente rinforzate, nonostante l'alta percentuale di risposte che affermano altrimenti

2.6.9.CONFRONTO DEI RISULTATI

Si vogliono ora trarre delle conclusioni dall'osservazione dei sondaggi appena citati. Si deve infatti considerare di vitale importanza, ai fini della proposta descritta in questa sede, la comprensione dei trend presenti nei dati analizzati in precedenza. Per prima cosa, si noti come tutti le survey elencate siano state effettuate tra l'ultimo semestre dell'anno 2010 ed il secondo semestre dell'anno 2012, eccezion fatta per il sondaggio ICAEW Risk Management among SMEs, presentato nel 2005. È altresì interessante notare come proprio quest'ultimo sondaggio, si distingua dagli altri anche per il campione statistico preso in considerazione: da una parte, infatti, osserviamo una spiccata predilezione, nella maggioranza delle interviste, per le aziende di grandi dimensioni, o perlomeno per un'eterogeneità del campione, sia dal punto di vista della grandezza che da quello del settore di appartenenza. Invece, l'unica survey, a basarsi su un campione di PMI, è proprio l'ICAEW, che esclude dal proprio orizzonte d'analisi solo le micro-imprese, per privilegiare le cosiddette *small and medium sized enterprises*. Un livello di selettività, nell'insieme preso in considerazione, è tuttavia necessario: si vede come il sondaggio KPMG-SDA BOCCONI (datato maggio

2012) escluda dal campione le imprese appartenenti al settore bancario e finanziario, a causa delle insanabili differenze di tecniche di gestione del rischio adottate, oltre che le aziende non quotate. Seguendo la stessa linea di condotta, agisce la survey ICMIF – Risk Management Maturity Assessment Survey, anche questo risalente a quest'anno, che prende in oggetto solo i membri ICMIF, ammettendo tuttavia un buon livello di varietà nelle dimensioni delle imprese considerate.

Passando poi a considerare gli scopi per i quali queste interviste siano state condotte, si può notare una spiccata predominanza, in tal senso, dell'analisi dei livelli di diffusione e implementazione dei processi di risk management (KPMG-SDA BOCCONI, RIMS ERM Benchmark Survey et al.), seguita da un'altissima frequenza d'analisi dell'evoluzione dello stesso tema negli ultimi anni. In questa fase d'analisi è invece il sondaggio ICMIF a distinguersi, prefiggendosi di motivare tutti i membri ICMIF (2011) a rendere il miglioramento delle pratiche di risk management una delle priorità per l'anno 2012. La stessa survey, inoltre, si propone di coadiuvare la coerenza nella gestione dei rischi, mediante un corretto equilibrio fra propensione al rischio e profilo di rischio, nelle organizzazioni associate, oltre che di mettere in luce un'effettiva carenza prospettica dal punto di vista dei programmi a medio-lungo termine. Ancora il sondaggio ICAEW, infine, si propone di analizzare l'esistente correlazione fra l'utilizzo di tecniche di risk management nelle PMI e probabilità di sopravvivenza e, conseguentemente, di crescita, in un contesto altamente competitivo.

L'area d'indagine è un altro parametro sufficientemente simmetrico, tra le survey sottoposte all'attenzione di questa trattazione. A livello generale, l'indagine di queste interviste è ristretta al campo del risk management, specialmente per quel che riguarda il livello di maturità e quello di applicazione dei suoi processi e dei suoi modelli. Più nello specifico, il documento RIMS ERM Benchmark Survey (by Advisen Ltd.) si focalizza sull'Enterprise Risk Management, seguito dal COSO Report (datato 2010) e dall'AICPA – Current State of Enterprise Risk Oversight: Progress is Occurring but Opportunities for Improvement Remain. D'altra parte, un'area d'interesse più ampia si riscontra nell'ICAEW, ove non si valutano solo i processi delle PMI, ma anche le loro correlazioni con le aziende di dimensioni imponenti, oltre che l'attitudine al rischio, la cultura di business con attenzione al

rischio. Da sottolineare è anche l'orientamento futuristico, se si passa il termine, di questa survey: è l'unica ad analizzare potenziali aree di ricerca ed espansione in prospettiva.

Passando infine all'osservazione dei risultati ottenuti mediante questa serie di sondaggi, si riscontra una gamma di osservazioni più ampia. Infatti, per quanto siano facilmente notabili somiglianze tra gli obiettivi di KPMG-SDA BOCCONI, ICMIF, COSO 2010 et al. in argomento di framework (gran parte delle survey recensite si occupa, infatti, dello stato di diffusione ed evoluzione del framework ERM), si leggono anche risultati che spiccano per diversità: è il caso dell'ICAEW, che elenca, tra le sue osservazioni, quella che determina, direttamente dai dati, che chi adotta strategie di RM ha più probabilità di sopravvivere e crescere, in linea con l'area d'indagine proposta; sempre lo stesso sondaggio riporta che le attività che hanno mostrato una bassa crescita negli ultimi due anni hanno speso in media la metà in RM rispetto ai business che si aspettano una bassa crescita nei prossimi due anni. Questi indicatori suggeriscono, anche *ex post*, un orientamento di tipo analitico nei confronti delle metodologie di gestione del rischio prediligibili a livello di PMI, piuttosto che del concetto astratto di risk management.

Un altro risultato piuttosto allineato è quello che riguarda il livello di maturità delle imprese: se ne conclude, infatti, che nonostante la crescita a cui si sia assistito negli ultimi anni, di cui si è testimoni anche nello studio di queste survey in una prospettiva evolutiva diacronica, sia il livello effettivo di formalizzazione che quello percepito dalle aziende non è nemmeno lontanamente sufficiente al completamento di un processo efficace ed ottimale su ogni fronte.

È possibile trarre da questi risultati il senso di una progressiva sensibilizzazione al tema del risk management, tanto nelle aziende di grandi dimensioni, quanto in quelle di proporzioni più ridotte, sia nelle aziende nostrane, quotate o meno, sia in quelle estere. Quel che è certo è che, in tempi di instabilità come quelli odierni, l'importanza di un processo di gestione del rischio, efficiente ed efficace, è vitale ai fini di un ambiente aziendale protetto dalle catastrofi e proiettato verso un futuro di crescita.

CAPITOLO 3

3. OSSERVATORIO

3.1. OBIETTIVI

Questa indagine trae origine dalla carenza di studi circa l'utilizzo delle pratiche di gestione dei rischi all'interno delle imprese di piccole e medie dimensioni in Italia. Mentre, per quanto riguarda le grandi organizzazioni, esiste una vasta selezione di letteratura e studi a disposizione, molto poco è stato scritto riguardo alle imprese più piccole, magari a gestione familiare, o comunque spesso sotto il controllo di un unico soggetto. Da qui l'idea, da parte del Centro di Finanza del Politecnico di Milano - The Finc, di dare il via a un Osservatorio a 360 gradi sull'attuale situazione e consapevolezza circa gli strumenti a disposizione anche delle PMI.

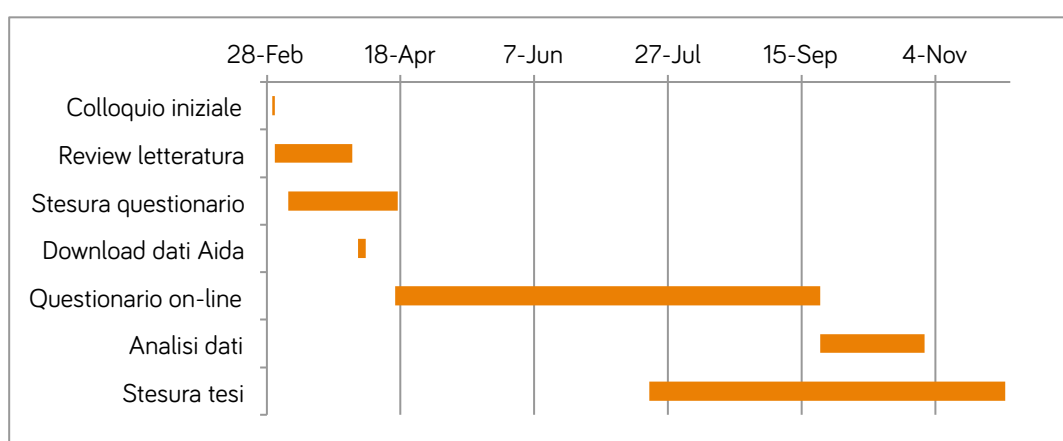


Figura 2 - GANTT attività

3.2. SELEZIONE DEL CAMPIONE

3.2.1. DEFINIZIONE DI PMI

Per selezionare il campione d'impreses da considerare si è presa come riferimento una definizione, recentemente introdotta dall'Unione Europea, di piccola e media impresa (Commission Recommendation 2003/361/EC).

Una prima definizione di PMI era stata introdotta a livello Comunitario nel 1996, e da allora ampiamente utilizzata; questa è stata successivamente rielaborata per tenere in considerazione gli sviluppi economici, fino ad arrivare, il 6 maggio 2003, all'attuale classificazione, entrata ufficialmente in vigore a partire dal 1 gennaio 2005.

L'adozione di questo tipo di definizione non è tuttavia obbligatorio per gli Stati membri dell'Unione Europea, per quanto la Commissione ne caldeggi fortemente l'impiego.

La classificazione prevede la distinzione, all'interno delle PMI, tra **micro, piccole e medie imprese**. L'analisi si concentrerà esclusivamente sulle ultime due categorie, ritenendo ancora prematuro parlare di procedure formalizzate di risk management all'interno delle micro imprese.

La definizione prende inoltre in considerazione le possibili relazioni esistenti con altre organizzazioni. Infatti, in alcuni casi, tali dipendenze possono portare alla mancata classificazione di un'impresa come PMI; tale procedimento può essere visto in atto, ad esempio, quando la stessa azienda faccia parte di un gruppo di grandi dimensioni e sfrutti un'unità dedicata alla gestione del rischio di livello corporate.

La nuova definizione è quindi il risultato di numerose discussioni tra la Commissione Europea, gli Stati membri, imprese ed esperti. Ciò ha portato a una classificazione in grado di riflettere meglio i mutamenti economici avvenuti dalla prima definizione del 1996. Inoltre, tale definizione utilizzata in sede di analisi, si adatta alle differenti categorie di PMI e tiene conto delle differenti relazioni tra imprese.

Le finalità che hanno portato all'introduzione di una nuova definizione sono, a livello generico, riconducibili a cinque: aggiornamento delle soglie, incentivazione alla creazione di micro imprese, facilitazione dell'accesso al

capitale da parte delle PMI, promozione dell'innovazione e dell'accesso ai fondi da investire in Ricerca & Sviluppo, attribuzione di maggiore considerazione alle differenti tipologie di relazione tra aziende.

I criteri sulla base dei quali avviene la classificazione delle imprese sono tre: **numero effettivo di dipendenti, totale attività e fatturato**. Mentre il rispetto del primo criterio è obbligatorio per tutte le organizzazioni, ogni azienda può scegliere se essere classificata in base all'attivo, al fatturato o a un mix di entrambi i criteri: questo per garantire equità di trattamento a imprese appartenenti a settori differenti. Si noti, infatti, che organizzazioni che operano nei settori commerciale e distributivo presentano livelli di fatturato, a parità di attivo, più elevati rispetto alle imprese manifatturiere.

Le soglie adottate dalla classificazione sono le seguenti:

- **Micro:** numero di dipendenti inferiore a 10, fatturato e attivo entro i 2 milioni di €
- **Piccole:** numero di dipendenti inferiore a 50, fatturato e attivo entro i 10 milioni di €
- **Medie:** numero di dipendenti inferiore a 250, fatturato entro i 50 milioni di €, attivo totale entro i 43 milioni di €

3.2.2.AIDA

Una volta definiti i criteri secondo cui selezionare le società, e, in particolare, dopo aver deciso di concentrare l'indagine solamente sulle piccole e medie imprese, tralasciando le micro per le ragioni di cui sopra, ci si è preoccupati di trovare un database che contenesse informazioni aggiornate e contatti delle imprese. Il database utilizzato è stato AIDA, la banca dati che contiene informazioni dettagliate sulle società italiane per attività di ricerca, analisi creditizia e finanziaria, sviluppo commerciale e marketing. La banca dati AIDA, Analisi Informatizzata aziende italiane, è prodotta da Bureau Van Dijk Electronic Publishing, e contiene bilanci e altri rapporti commerciali e societari di oltre 200000 società di capitali operanti in Italia. Dopo aver impostato i criteri, imponendo come condizioni obbligatorie il numero di dipendenti e almeno uno tra fatturato e attivo, il risultato è stato un campione di circa 10000 imprese, appartenenti a variegati settori dell'economia e sparse su tutto il territorio

nazionale. I dati sono stati scaricati in Excel, e successivamente si è proceduto ad eliminare tutti quelli di cui non era disponibile un contatto email, arrivando ad un totale di circa 8000 imprese.

3.2.3. IMPRESE TARGET

Le aziende in questione, come già detto, sono distribuite su tutto il territorio nazionale e appartengono a tutti i settori dell'economia. Per quel che riguarda la suddivisione delle imprese in settori, si è presa in considerazione la classificazione ATECO 2007, adottata dal 1 Gennaio 2008 dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per la formulazione di statistiche nazionali di natura economica. Tale classificazione costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea, Nace Rev. 2, pubblicata sull'Official Journal il 20 Dicembre 2006. ATECO 2007 è stata definita e approvata da un Comitato di gestione appositamente costituito, con la partecipazione, oltre che dell'ISTAT che lo coordina, anche di numerose figure istituzionali: i Ministeri interessati, gli Enti che gestiscono le principali fonti amministrative sulle imprese e le principali associazioni imprenditoriali.

Grazie alla stretta collaborazione avuta con l'Agenzia delle Entrate e le Camere di Commercio, si è pervenuti a un'unica classificazione. Tale risultato costituisce un significativo passo in avanti nel processo di integrazione e semplificazione delle informazioni acquisite e gestite dalla Pubblica Amministrazione.

La classificazione ATECO 2007 prevede la distinzione tra i seguenti settori:

- A. Agricoltura, silvicoltura e pesca**
- B. Estrazione di minerali da cave e miniere**
- C. Attività manifatturiere**
- D. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata**
- E. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento**
- F. Costruzioni**
- G. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli**
- H. Trasporto e magazzinaggio**
- I. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione**

- J. Servizi di informazione e comunicazione**
- K. Attività finanziarie e assicurative**
- L. Attività immobiliari**
- M. Attività professionali, scientifiche e tecniche**
- N. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese**
- O. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria**
- P. Istruzione**
- Q. Sanità e assistenza sociale**
- R. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento**
- S. Altre attività di servizi**
- T. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze**
- U. Organizzazioni e organismi extraterritoriali**

3.2.4. TASSO DI RISPOSTA

L'obiettivo è stato quello di ottenere il maggior numero di risposte, di modo da assicurare la significatività del campione statistico.

Il questionario è stato sottoposto in formato online alle imprese a partire dal mese febbraio 2012, e la raccolta si è ufficialmente conclusa a settembre dello stesso anno. La ragione per la quale il periodo di raccolta è stato così ampio è stata la volontà di dare la possibilità alle imprese di compilarlo nel momento desiderato, senza intralciare le attività operative quotidiane. Esiste anche una ragione più profonda: ogni volta che è stato inviato un sollecito, il tasso di risposta su singolo sollecito non diminuiva; da qui la decisione di protrarre il periodo utile di risposta per un arco di tempo così ampio.

Una volta scelte tutte le domande da porre al campione di aziende, è stato il momento di decidere come veicolare il questionario. Si è optato per l'utilizzo di un programma online, per rendere più comodo e veloce l'invio delle domande, la raccolta delle risposte e l'analisi dei risultati. Per l'invio del questionario si sono prese in considerazione differenti soluzioni. Le più significative sono state il modulo Google docs, gratuito e di facile utilizzo, ma non abbastanza evoluto per gestire in automatico la grande quantità di contatti, e uno tra i programmi

disponibili via web: le due opzioni migliori si sono rivelate Survey Monkey e Lime Query, a pagamento ma decisamente più efficienti nella gestione delle rubriche. Dopo un'accurata valutazione si è scelto Survey Monkey, sia perchè già testato in precedenti progetti di ricerca, sia per le specifiche decisamente accattivanti, tra cui l'interfaccia più intuitiva, la facilità di gestione delle rubriche e della raccolta delle risposte, l'ottima modalità di personalizzazione delle e-mail di invito alla partecipazione al questionario e il minor costo di iscrizione.

Quando la survey online non ha ricevuto l'attenzione sperata, si è provveduto ad inviare il sondaggio in formato cartaceo tramite fax, e successivamente a inserire manualmente le risposte a sistema.

Le imprese che hanno aderito all'iniziativa sono poi state classificate secondo gli stessi criteri mediante i quali è stato diviso il campione in precedenza. Si è così distinto per dimensione, per settore di appartenenza e per area geografica.

Si è presentata anche la decisione relativa a quale fosse l'orario migliore della giornata in cui inviare il questionario online, al fine di massimizzare il tasso di risposta. La prima considerazione emersa è stata quella di non inviare la survey durante la notte o gli orari di chiusura degli uffici.

3.2.5.COINVOLGIMENTO CONFAPI INDUSTRIA

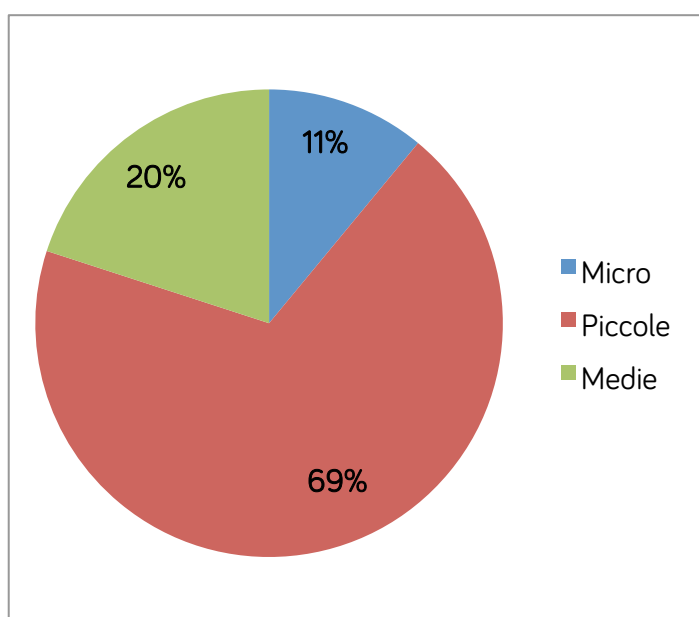
Una delle maggiori criticità di questo Osservatorio è stata il basso tasso di risposta al primo invio dell'indagine; infatti, nonostante fossero presenti circa 8000 contatti nel database, nella prima settimana meno di 50 aziende hanno risposto al questionario. Per ovviare a questo problema si sono effettuati numerosi follow-up, incoraggiando una più pronta risposta al sondaggio.

Grande punto di forza dell'Osservatorio, invece, è stato il coinvolgimento di **Confapi Industria**, dalla quale si è ottenuta una collaborazione in fase di invio del questionario. Confapi Industria è un'associazione che si occupa di difendere gli interessi e di valorizzare l'industria lombarda di piccola e media dimensione, ponendo in essere iniziative e programmi finalizzati a favorire lo sviluppo economico. Confapi Industria ha sottoposto il questionario alle aziende associate, secondo due modalità: in primis con un breve articolo sulla newsletter periodica, in cui è stata presentata la ricerca ed è stato fornito il link al questionario online, e tramite l'invio di una circolare dedicata. La preziosa collaborazione con Confapi

Industria ha dato maggiore visibilità all'indagine, grazie anche ai rapporti duraturi che intrattiene con le imprese del territorio, e ha permesso di dare maggior significatività all'indagine in termini di numerosità dei partecipanti.

3.3. DATI GENERALI E CLASSIFICAZIONE PMI

Il campione analizzato è costituito da 427 imprese appartenenti a tutti i settori economici, classificate secondo la definizione di piccola e media impresa fornita dall'Unione Europea nel 2005. Dal grafico seguente si nota l'elevata percentuale di piccole imprese, contrapposta al 20% rappresentato da quelle di medie dimensioni. Si ritiene tuttavia che il campione sia statisticamente significativo e idoneo alle analisi svolte, e che la presenza di un numero così ampio d'impresе di piccole dimensioni non rappresenti un problema, dal momento che è probabile che siano quelle con un maggiore interesse al tema del risk management ed una maggior possibilità di crescita in tal senso. Si presume invece che le medie imprese si trovino a uno stadio più avanzato dell'evoluzione di tali sistemi.



I criteri da rispettare sono il numero di dipendenti e almeno uno tra fatturato e totale attivo, elementi ricavati dal bilancio dell'ultimo esercizio a disposizione. In particolare, riportiamo di seguito le soglie di appartenenza a una determinata categoria.

Figura 3 - Classificazione dimensionale

Classificazione	Dipendenti	Fatturato	Totale Attivo
Micro	< 10	≤ 2 milioni	≤ 2 milioni
Piccole	< 50	≤ 10 milioni	≤ 10 milioni
Medie	< 250	≤ 50 milioni	≤ 43 milioni

Tabella 1 - Criteri di classificazione

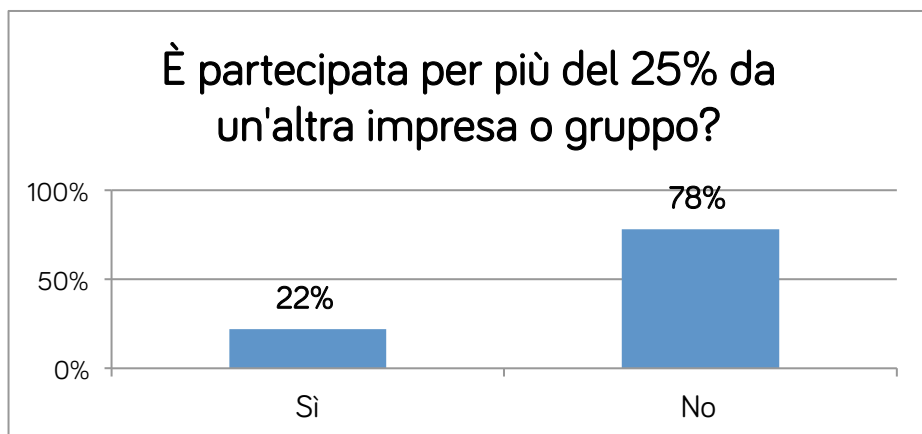


Figura 4 - Criterio di indipendenza

Ai fini della determinazione delle categorie d'appartenenza, si è verificato il rispetto del criterio di indipendenza, secondo cui un'impresa, per essere considerata appunto, indipendente, non deve appartenere per una percentuale superiore al 25% a un'altra impresa o gruppo di imprese. Questo perché, se appartenesse per più di tale quota a una grande impresa, potrebbe far uso di alcune sue strutture interne e di governance, tra le quali anche la funzione di risk management. Per evitare una distorsione dell'indagine sono state eliminate dalle successive analisi le micro imprese, ritenendo alquanto improbabile che possano avere un sistema di risk management evoluto al proprio interno; tutt'al più la loro gestione del rischio sarebbe del tutto informale, basata sulle intuizioni del titolare dell'attività. Inoltre, non avendo a disposizione informazioni circa la dimensione delle imprese partecipanti, si è supposto che potessero essere grandi aziende e conseguentemente creare una distorsione all'interno del sondaggio. Anche queste ultime sono state pertanto eliminate dal campione nelle analisi successive.

A valle della pulizia effettuata, il campione seguente:

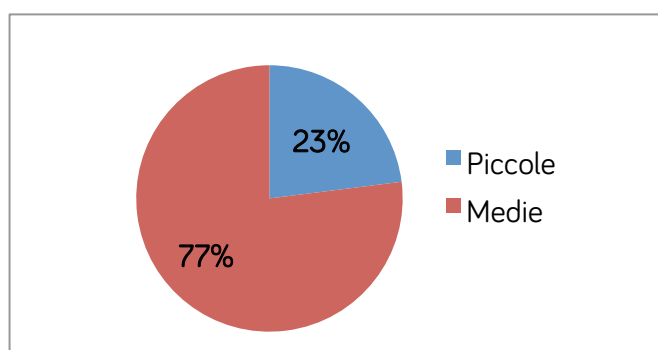


Figura 5 - Dimensione del nuovo campione

Per quanto concerne la classificazione settoriale, è stato adottato il codice ATECO 2007, fermandosi al livello di analisi più aggregato. Si noti dal grafico seguente che vi è una sovrabbondanza di aziende manifatturiere (66%), probabilmente per via della natura del tessuto delle PMI italiane.

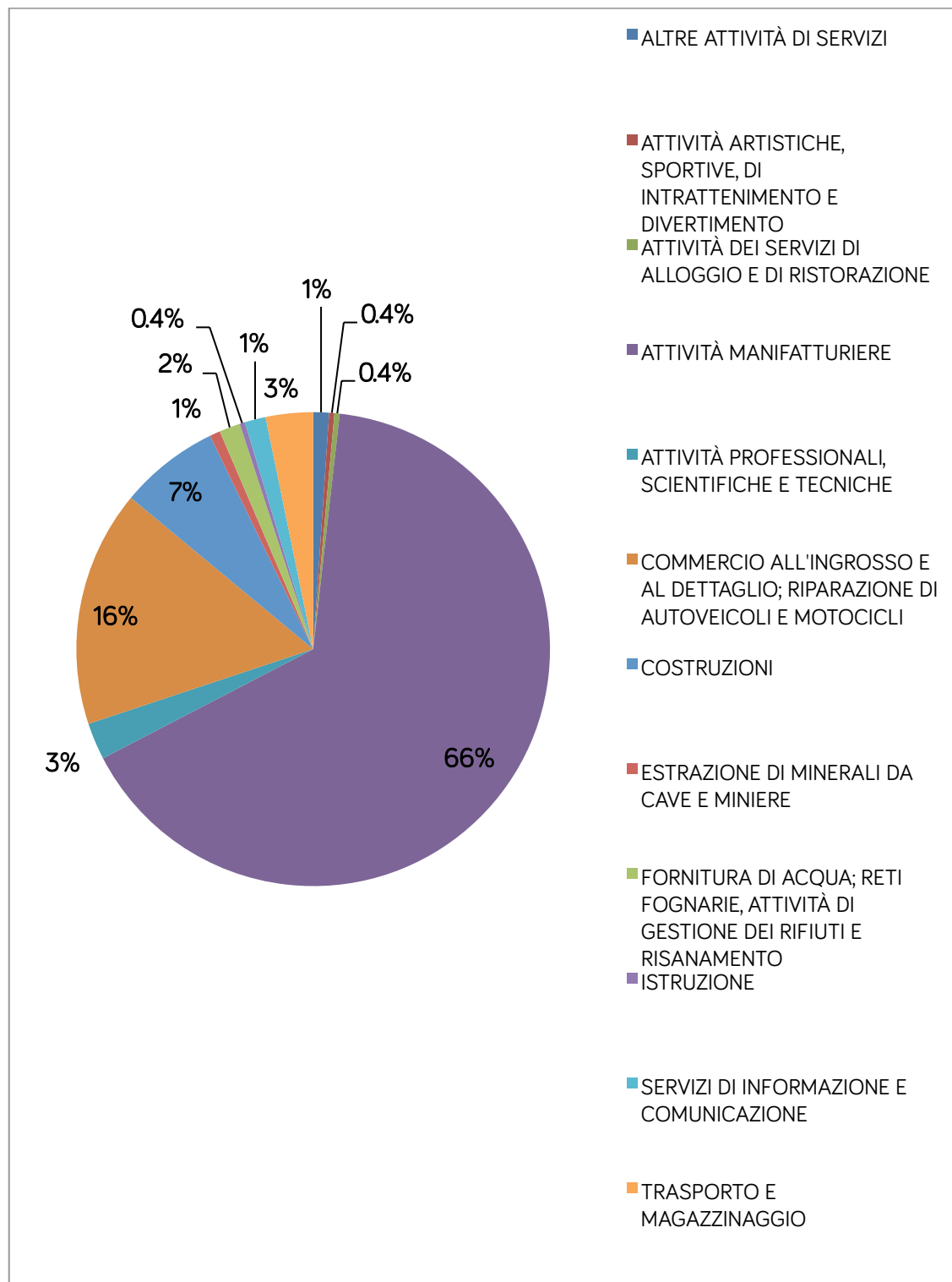


Figura 6 - Classificazione Ateco 2007

Per semplificare, è stato effettuato un raggruppamento delle attività ATECO, dividendo i quattro macrosettori:

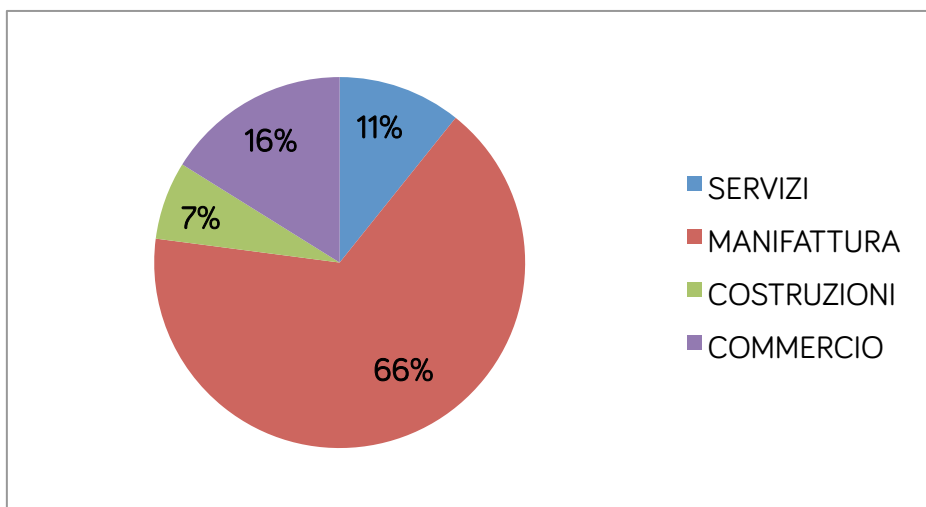


Figura 7 - Classificazione semplificata

Data l'importanza assunta dal settore manifatturiero, si è deciso di approfondire l'analisi aumentando il livello di dettaglio solo per quest'ultimo:

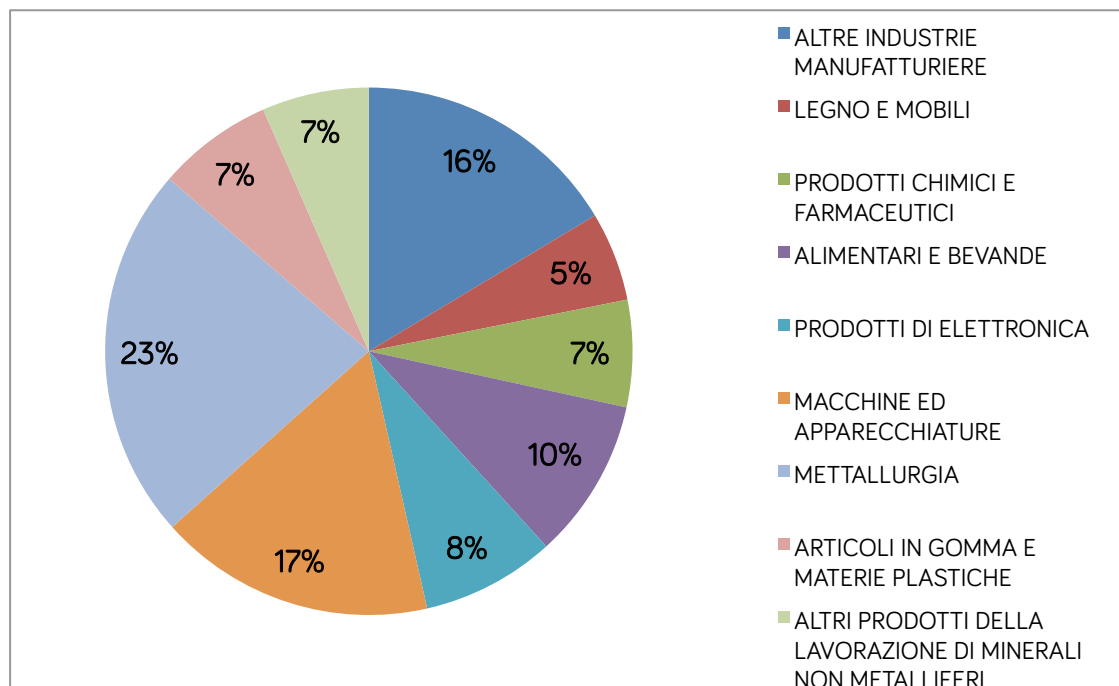


Figura 8 - Dettaglio Manifattura

Dal grafico si evince come, all'interno della manifattura, siano presenti molte aziende appartenenti alla "METALLURGIA" (23%) e al settore "MACCHINE E APPARECCHIATURE" (17%).

La rappresentazione seguente mette in luce la distribuzione delle risposte ricevute, calcolato come *(numero di risposte ricevute per regione / numero di aziende interrogate totali)*. Viene subito alla luce l'elevatissima percentuale di risposte provenienti dalla Lombardia (32%). Ciò può essere attribuito sia a una maggiore sensibilità nei confronti della tematica del rischio da parte delle imprese lombarde, sia alla maggior visibilità che il Politecnico di Milano nutre nei confronti delle imprese del territorio limitrofo, come anche al maggior numero di imprese presenti in Lombardia, se paragonato con quello delle altre regioni italiane.

A seguire troviamo il Veneto e l'Emilia-Romagna, che rappresentano rispettivamente il 16% e l'8% del campione. Tutte le altre regioni non superano il 6%, mentre non trovano rappresentanza la Valle d'Aosta, la Sardegna e il Molise, sicuramente per il minor numero d'impresе presenti in queste regioni, ma probabilmente anche per la minore attenzione al tema in questione.

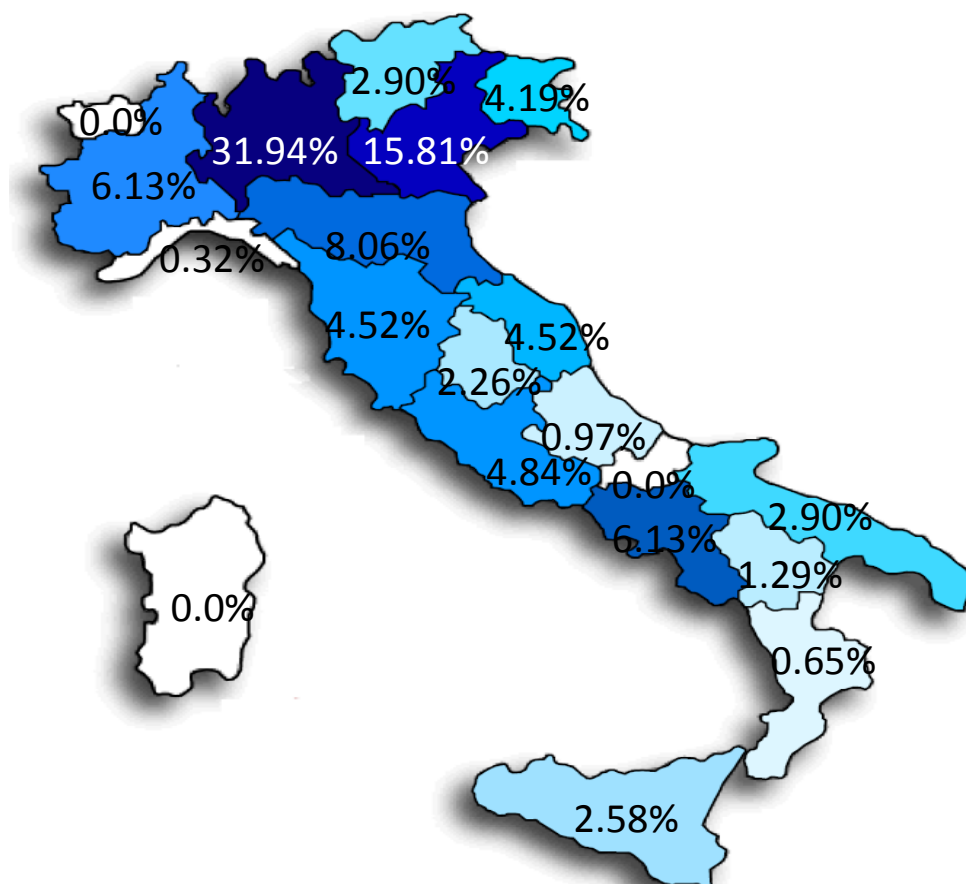


Figura 9 - Tassi di risposta

Andando ad analizzare la distribuzione delle imprese sul territorio italiano, ricavata da dati ISTAT, si nota come Lombardia, Veneto ed Emilia presentino comunque percentuali molto al di sopra della media, il che giustifica, almeno in parte, il maggior tasso di risposta di queste regioni.

Per calcolare questa distribuzione si è semplicemente fatto uso di un documento ISTAT che descrive nel dettaglio il numero d'impresе per singola regione; è quindi stato facile calcolarne la distribuzione nazionale.

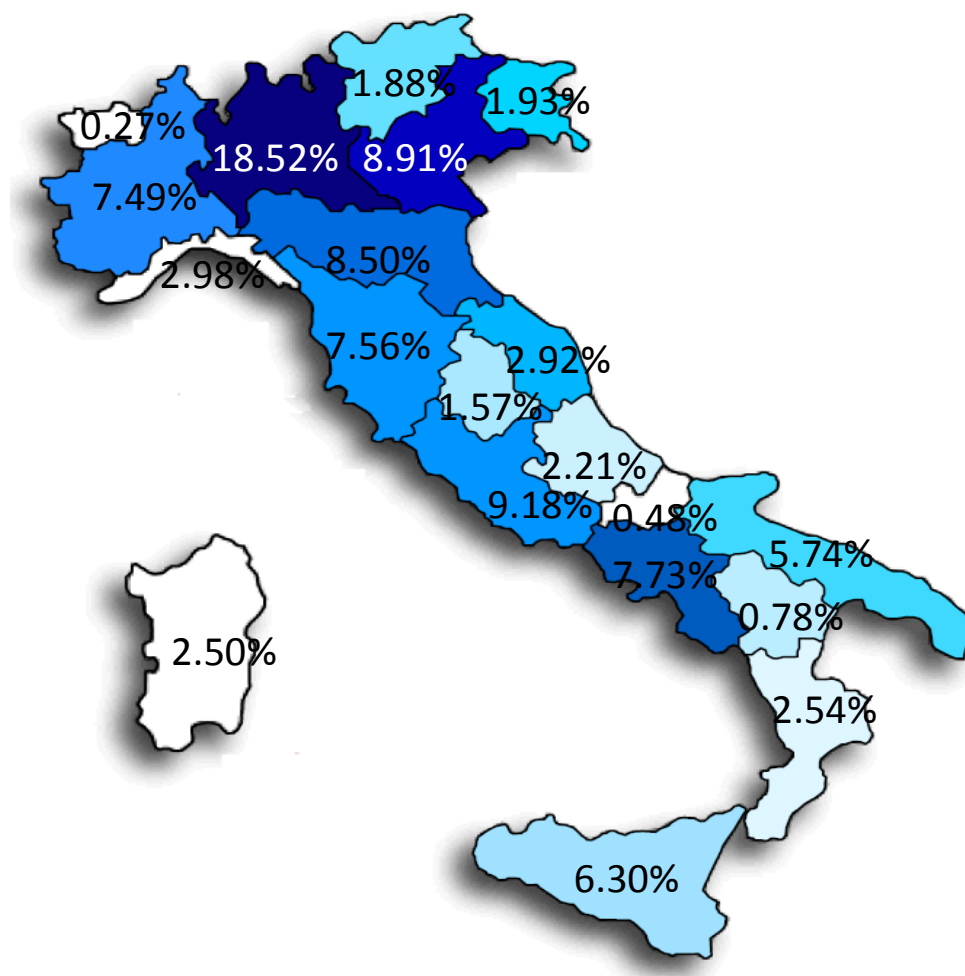


Figura 10 - Distribuzione campione

A titolo informativo, si è chiesto alle società interpellate il ruolo ricoperto, nell'organigramma aziendale, dalla persona incaricata di compilare il questionario. Si è ipotizzato che fosse un buon indicatore del ruolo con maggior visibilità sul processo di risk management.

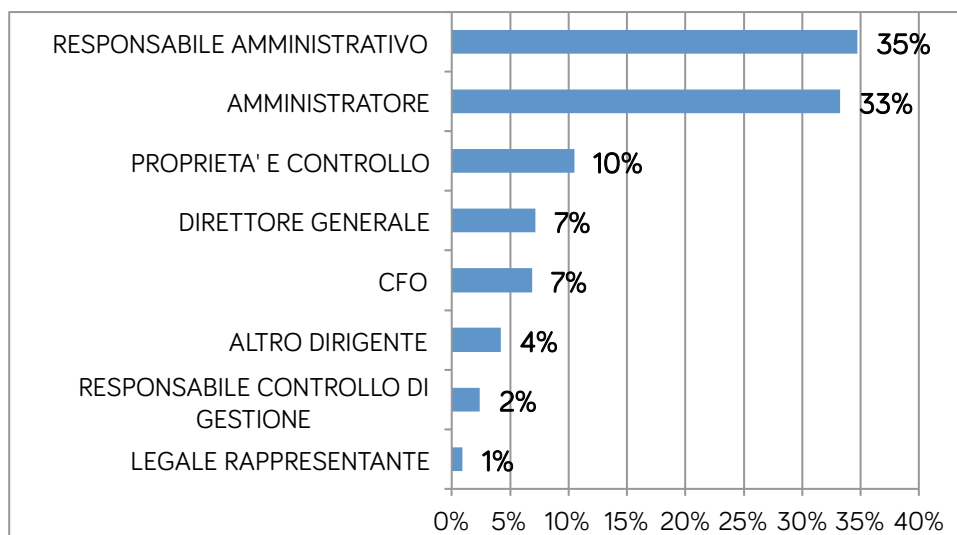


Figura 11 - Chi ha risposto al questionario

Nella maggior parte dei casi a rispondere è stato un responsabile amministrativo (perché nella mail di presentazione è stato chiesto che a rispondere fosse il controller del processo), l'amministratore della società stesso o un soggetto riconducibile all'azionariato, indicatore, questo, dell'inadeguatezza dei meccanismi di delega e distribuzione dei ruoli e delle responsabilità, per quanto concerne il processo di gestione del rischio. Ciò conferma la tendenza tipica delle PMI ad accentrare i poteri nelle mani di una o poche persone, per paura di perdere il controllo e la visibilità su tutte le attività aziendali.

A mettere in evidenza la carenza di un'adeguata attribuzione di responsabilità nel processo di RM è stata anche l'indagine condotta dal Committee of Sponsoring Organizations (2010), rivolta ad imprese sparse sul territorio USA, in cui soltanto metà degli intervistati afferma di possedere un meccanismo adeguato di attribuzione di tali ruoli all'interno dell'organico manageriale.

Un'ulteriore considerazione va fatta sulla possibilità di affidare il processo alla persona con più esperienza, decisione che farebbe risparmiare all'azienda, anche dal punto di vista pecuniario, l'assunzione di un individuo specificatamente incaricato della gestione di questo processo.

Il fattore costo, in particolare, è visto come un limite importante alla creazione di un'apposita funzione di risk management, anche in aziende di grandi dimensioni, come evidenziato da una precedente survey condotta da KPMG in collaborazione con SDA Bocconi (2012), il cui scopo è stato quello di sensibilizzare le aziende alla necessità di creare una risk governance efficace nel raggiungere i suoi obiettivi di controllo dei rischi, ed efficiente nel farlo in modo trasversale rispetto alle attività primarie, senza sprechi eccessivi di risorse, facilitando anche i processi di monitoraggio e reporting.

Poco frequenti sono i casi di delega, che, se si contano i ruoli di CFO, di dirigente di un'altra business unit, di responsabile del controllo di gestione e di rappresentante legale, non arrivano a rappresentare il 15% del totale analizzato.

Come già anticipato, tuttavia, in questa sede si è semplicemente chiesto chi fosse a rispondere, e non chi si occupasse in prima persona di gestire l'intero processo.

Da un altro punto di vista, si potrebbe interpretare tale fenomeno come sintomo di grande interesse al tema del risk management, interesse, questo, che ha portato le prime linee e gli amministratori in persona a prendere in mano la questione, dedicandovi un'attenzione particolare.

3.4. AREE DI INDAGINE

In particolare, lo studio mira a indagare cinque aree principali:

L'approccio alla gestione del rischio (PERCEZIONE) - La prima analisi effettuata conduce a delle considerazioni di carattere generale riguardanti la percezione che le imprese intervistate possiedono del concetto di rischio e della loro esposizione alle principali categorie di rischio. Vengono qui messi in relazione la concezione del rischio e l'approccio adottato, mirando ad una dimostrazione empirica della forte correlazione fra questi due elementi, indice di buona maturità delle imprese riguardo al tema in questione. Si chiede poi alle aziende quale sia la loro percezione del profilo di rischio a cui sono esposte nel presente e della competitività del mercato in cui operano, cercando, nelle loro risposte, delle corrispondenze con il livello di integrazione verticale che hanno raggiunto. Infine, si analizzano le spinte all'adozione di politiche di risk management.

Il processo di risk management (GESTIONE) - Per quanto concerne il processo *in re ipsa*, si è cercato di valutare quale fosse il grado di formalizzazione delle fasi che lo compongono: identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio; si è domandato quale fase possedesse una procedura altamente formalizzata e strutturata. Si è poi analizzato quali fossero gli strumenti più utilizzati per l'identificazione, e quali fossero le componenti del rischio più considerate, tenendo conto del rapporto fra la probabilità di accadimento degli scenari negativi ed il loro impatto sul business dell'impresa, e con che livello di dettaglio questi ultimi fossero trattati. Per ogni diverso tipo di esposizione si è inoltre domandato alle società quali fossero le tecniche di gestione dei rischi identificati. Infine, si è valutata la frequenza con la quale viene monitorato lo scostamento dei KRI dai valori soglia.

L'evoluzione del profilo di rischio (RISORSE) - In quest'analisi si mette a confronto l'esposizione alle diverse categorie riscontrata dagli intervistati con il loro sforzo nel trattare le diverse tipologie di rischio, suddivise a un livello aggregato in Rischio Finanziario, Normativo, Operativo o Strategico. Dunque, si valuta la differenza nella percezione e nello sforzo riscontrati in diversi settori, con un focus specifico sulla manifattura, cui appartiene la maggioranza delle

imprese del campione. Si analizza poi la spesa sostenuta dalle aziende per le loro attività di risk management, calcolando una media per fascia di fatturato, al fine di evidenziare la correlazione tra la spesa e la dimensione dell'impresa. Anche qui vi sono focus settoriali, finalizzati a mettere in luce elementi in comune e differenze fra le diverse specializzazioni aziendali.

La cultura del rischio (RESPONSABILITÀ E COMUNICAZIONE) - A partire dalla distribuzione di ruoli e responsabilità all'interno della struttura aziendale, si cerca di valutare quale sia il livello di maturità delle strategie di risk management. In particolare, si vuole vedere se esista una persona incaricata di gestire l'intero processo, o se tutto sia svolto in maniera informale e poco strutturata. Inoltre, ci si chiede quale sia il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione nella definizione delle linee guida e quale correlazione questo abbia con l'anzianità del sistema di risk management. Anche comunicazione è intimamente legata alla distribuzione delle responsabilità, e permette di valutare quanto la cultura del rischio sia diffusa e promossa all'interno dell'organizzazione.

Il rapporto con le assicurazioni (COPERTURE ASSICURATIVE) - Quest'area mira a indagare quale sia il comportamento delle aziende nei confronti del mondo assicurativo. In particolare si chiede quali siano le tipologie di copertura più diffuse nel mondo imprenditoriale e quali le abitudini di acquisto riguardo questi prodotti.

3.4.1. PERCEZIONE

Nella prima macroarea “PERCEZIONE”, si sono fatte alcune considerazioni di carattere generale riguardanti la percezione che le imprese intervistate possiedono del concetto di rischio e della loro esposizione alle principali categorie di rischio.

Per meglio comprendere l’entità di tale percezione si è partiti dalla sensazione che le stesse aziende hanno a proposito della situazione in cui operano, nel contesto del mercato attuale.

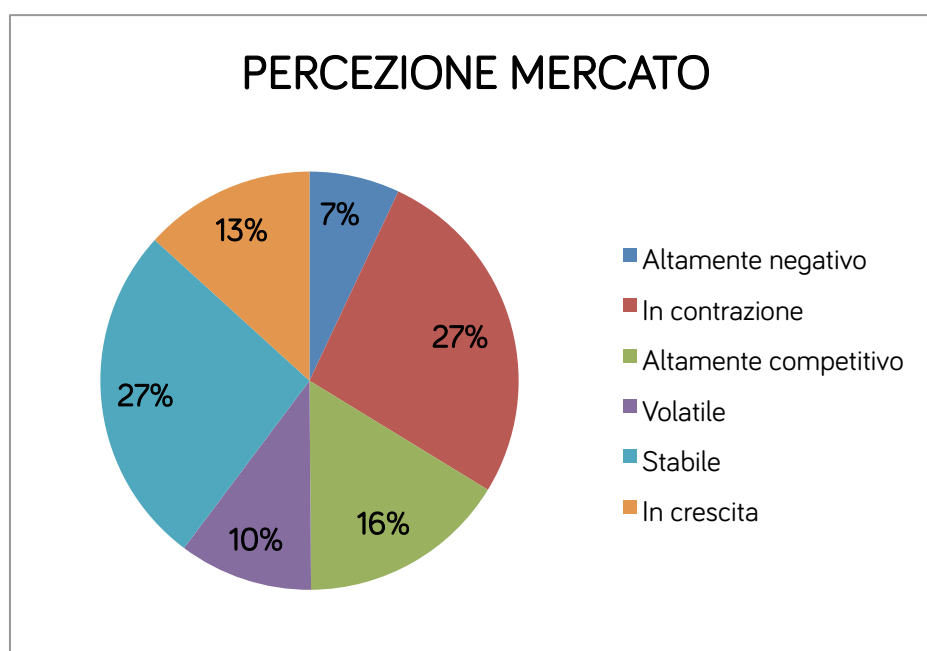


Figura 12 - Percezione del mercato

Chiedendo agli intervistati quale fosse la percezione che possedessero del mercato in cui quotidianamente si trovano a operare, è emerso che il 54% l’ha percepito come **stabile** o **in contrazione**, mentre soltanto un 13% l’ha visto **in crescita**, e oltre un quarto ha ritenuto di trovarsi in una situazione **altamente competitiva**, **altamente negativa** o **volatile**. Il fatto che solo il 13% del totale abbia avvertito un miglioramento del mercato è sicuramente riconducibile al ciclo macroeconomico negativo. Quest’ultimo dovrebbe inoltre essere un elemento di forte stimolo all’adozione o all’implementazione delle tecniche di risk management, al fine di gestire nel modo migliore l’incertezza dei rispettivi mercati ed evitare di essere colti di sorpresa da eventi facilmente prevenibili.

Alla domanda “Che cosa è per voi il rischio?” ben il 53% delle imprese intervistate ha risposto che i rischi, se ben gestiti, possono costituire delle **opportunità**, e vengono pertanto assunti e gestiti attivamente. Si tratta di un segnale positivo, sintomo di come, anche all’interno delle PMI, si stia gradualmente diffondendo una cultura del rischio, che intravede in quest’ultimo non soltanto una minaccia, ma una fonte di opportunità di business, se trattato con adeguati strumenti.

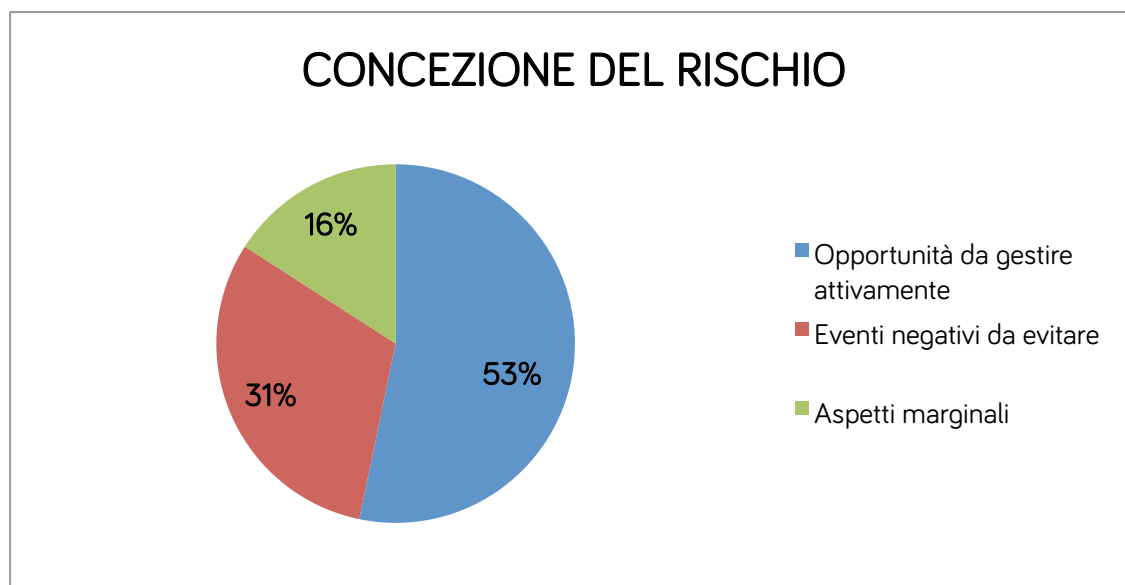


Figura 13 - Concezione del rischio

Il 31% del campione, invece, ne vede solamente la componente negativa, e il 16% ritiene che fare business e assumersi rischi siano due aspetti del tutto sconnessi. Si è dunque voluti entrare nel dettaglio, andando a chiedere quale sia l’approccio adottato per la gestione dei rischi, ammesso che vengano trattati. Le risposte spaziano da un approccio **puramente reattivo**, che prevede l’adozione di misure soltanto in risposta al manifestarsi degli eventi dannosi, a un approccio **estremamente proattivo**, nel quale, oltre a identificare le diverse tipologie di rischio a cui si è esposti, si procede alla stima delle correlazioni esistenti tra le dinamiche competitive e i fattori di rischio, incorporando il risk management all’interno del controllo di gestione. Tra le possibili risposte si trovano, inoltre, la **copertura esclusivamente tramite polizze assicurative** o un **approccio sistematico alla copertura parziale**, che indica una copertura sistematica delle categorie di rischio principale precedentemente mappate, oppure ancora un **approccio sistematico alla copertura totale**, che prevede la mappatura di tutte le categorie di fattori a cui l’impresa è esposta.

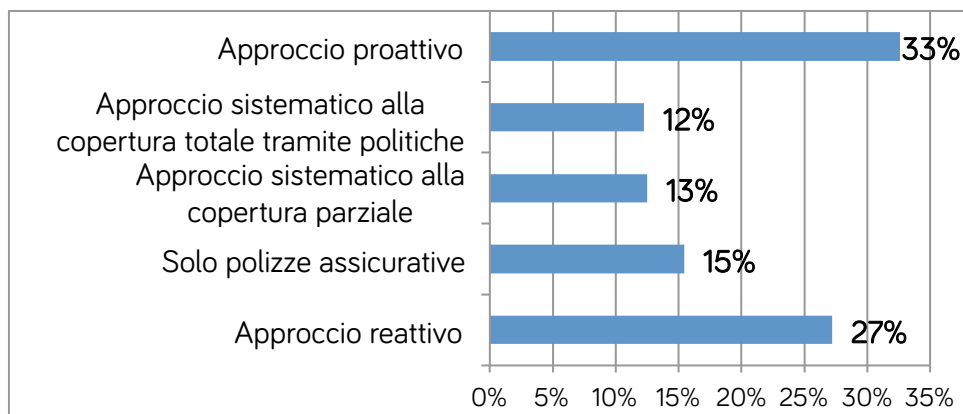


Figura 14 - Approccio adottato

Risulta dunque evidente, guardando il grafico, come la maggior parte delle risposte cadano negli approcci puramente reattivo o puramente proattivo. Stupisce tuttavia l'adozione, da parte del 33, di un approccio proattivo, che implichi un'adeguata conoscenza di tecniche e strumenti di gestione, anche avanzati e complessi, ai fini di un'applicazione efficiente.

L'analisi successiva prende spunto dalle riflessioni effettuate nelle ultime due interrogazioni, e mira a verificare la coerenza delle risposte, valutando l'esistenza di una correlazione tra la **concezione del rischio** da parte di un'impresa e l'**approccio adottato nella gestione**. Si vedrà quindi, per ognuna delle tre differenti interpretazioni del termine "rischio", quali siano gli approcci adottati più di frequente.

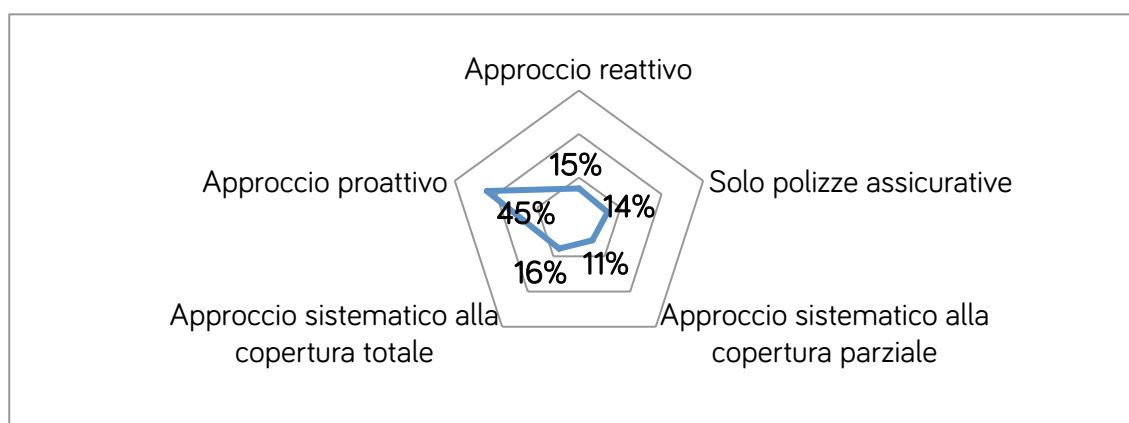


Figura 15 - Rischio come opportunità/approccio alla gestione

Come si può notare dal primo grafico, quasi la metà di coloro i quali considerino i rischi fonti di opportunità, adotta un approccio proattivo alla gestione. Sommando a questa percentuale quella di coloro i quali optino, invece, per un

approccio sistematico (parziale o totale), si arriva ad una percentuale del 72%. Ciò dimostra una grande coerenza tra concezione del termine rischio e modalità di trattamento dello stesso.

Anche nel caso in cui si adottino delle coperture assicurative è possibile una coerenza tra visione e approccio adottato. Anche tali coperture, infatti, permettono in alcuni casi di cogliere opportunità. Ciò è visibile anche tramite un esempio: un'azienda potrebbe assicurarsi contro il rischio di cambio in valuta straniera per cogliere l'opportunità di andare a vendere su mercati esteri.

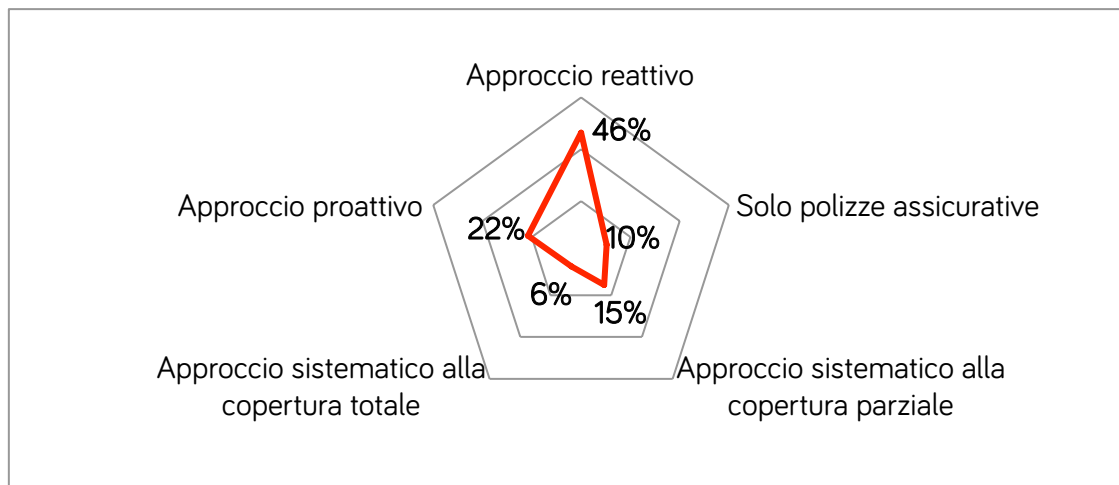


Figura 16 - Rischio come evento negativo/approccio alla gestione

Paradossalmente, le imprese che percepiscono il rischio come un evento negativo non si coprono tramite contratti assicurativi, ma adottano un approccio reattivo. Probabilmente la causalità dei due aspetti è inversa: proprio perché agiscono solamente al manifestarsi degli eventi rischiosi, hanno subito forti shock in passato che hanno determinato la loro visione negativa del rischio. Si provi dunque a ribaltare la causalità e a trarne delle conclusioni.

Si è in seguito analizzata più nel dettaglio la percezione del rischio che hanno le imprese che si coprono solamente tramite polizze.

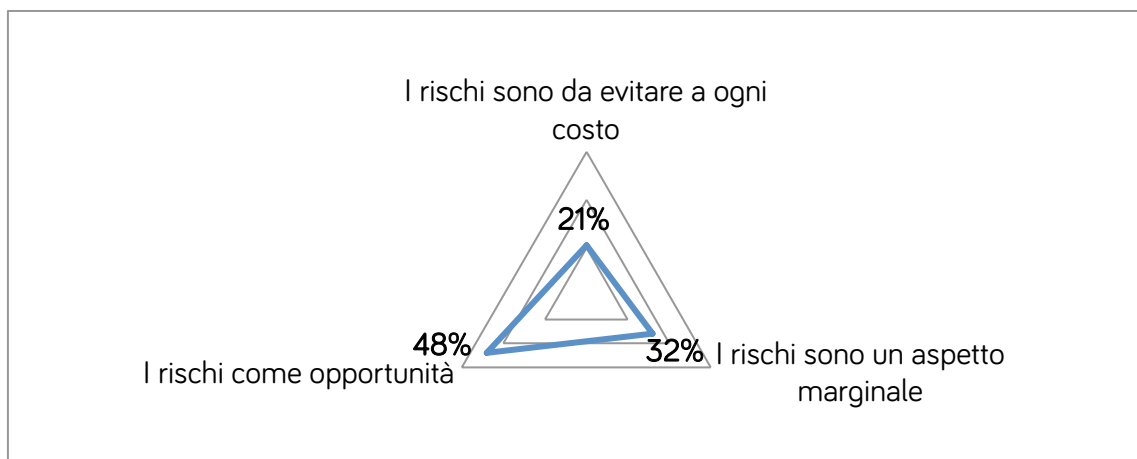


Figura 17 - Concezione del rischio per coloro che si coprono tramite polizze

Tra tutti coloro che si coprono dai rischi esclusivamente tramite polizze assicurative, quasi la metà vedono nel rischio stesso un'eventuale opportunità, mostrando una chiara contraddizione. A seconda del rischio, ci sarà uno strumento più idoneo che permetta di sfruttare pienamente le opportunità. Si è così ridotta la flessibilità che la funzione di gestione del rischio dovrebbe avere, dimostrando la mancanza di maturità che, sotto questo profilo, ancora permea la cultura del rischio.

In seguito, si è cercato di capire che percezione avessero del rischio coloro i quali abbiano precedentemente indicato di applicare un approccio proattivo; anche in quest'analisi, l'obiettivo è stato una verifica della concordanza di percezione.

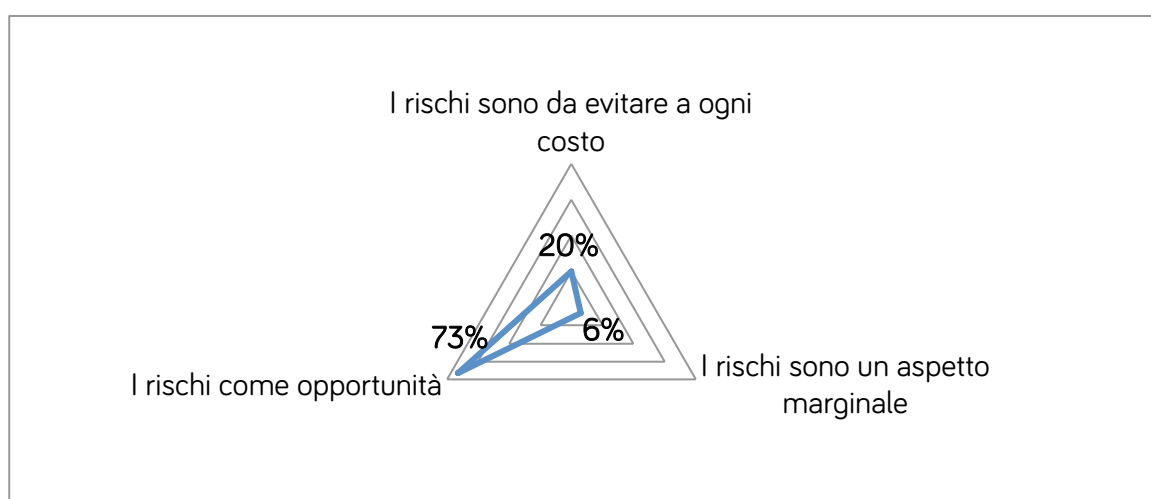


Figura 18 - Concezione del rischio per coloro che adottano un approccio proattivo

Tra le imprese che adottino un approccio proattivo, la grande maggioranza vede i rischi come portatori di opportunità. Ciò dimostra che vi è grande coerenza tra visione del rischio e approccio adottato.

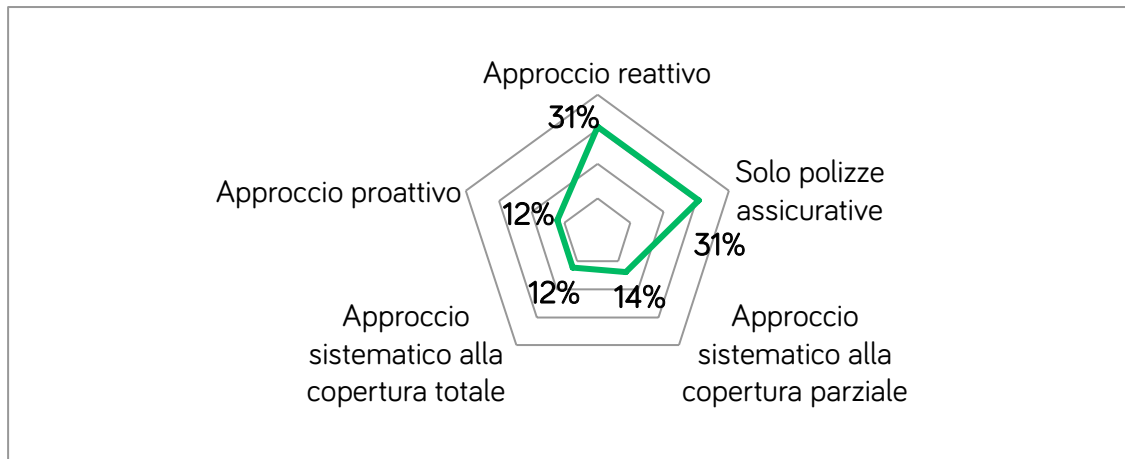


Figura 19 - Rischio come evento marginale/approccio alla gestione

Nel caso in cui il rischio sia sentito come un aspetto marginale rispetto al business, si noti come oltre la metà delle aziende (62%), adottino un approccio reattivo o si copra solo tramite polizze. È d'uso la stipula di sole polizze di base per rispondere ad obiettivi di compliance, mentre è norma introdurre misure correttive in seguito a shock.

Le precedenti analisi hanno messo in luce come, tra le piccole e medie imprese italiane, vi sia una grande consapevolezza di quali siano le modalità più idonee alla gestione dei rischi. Ciò implica che l'attenzione al tema del risk management sia elevata anche nelle imprese di minori dimensioni, per quanto, nella pratica, questo aspetto non sia da dare per scontato.

A questo punto si è domandato, per ognuna delle tre macro-categorie di rischio strategica, finanziaria e operativa quali fossero i rischi a cui le aziende si ritenessero più esposte.

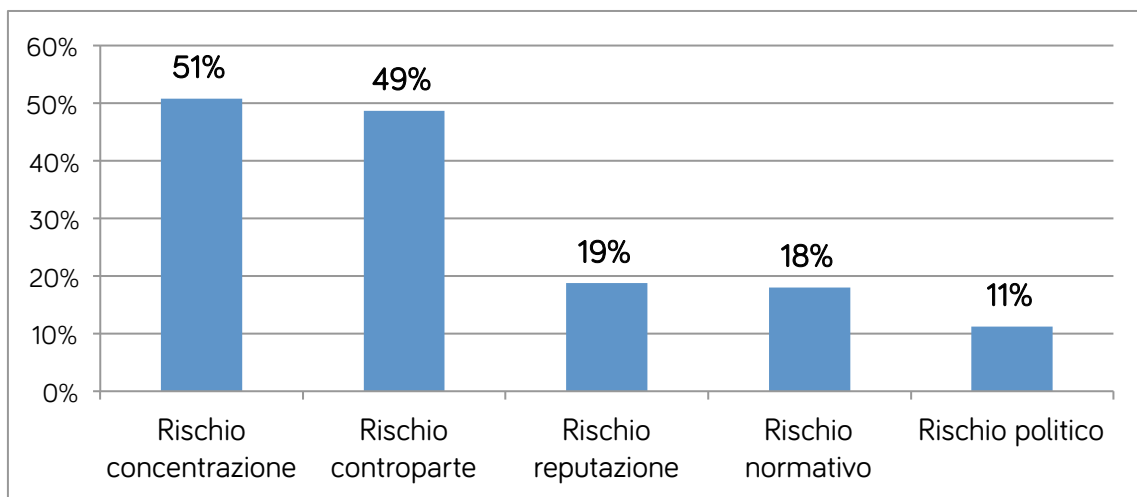


Figura 20 - Rischi strategici

Si noti come, tra i rischi strategici, la metà delle imprese prenda in considerazione il rischio di **concentrazione** e il rischio di **controparte**, paragonati alla risibile considerazione di rischi quali quello **reputazionale**, il rischio **politico** e quello di **compliance alla normativa**. Per quest'ultimo si può dire che le normative in vigore siano percepite dalle aziende come degli obblighi cui adempiere, e non come un fattore di rischio al quale esporsi o meno. Appare singolare, invece, come il rischio reputazionale sia considerato soltanto dal 19% dei partecipanti, per quanto sia un fattore virtualmente critico per la sopravvivenza di ogni business, avendo che fare con l'immagine dell'azienda presso i propri stakeholder.

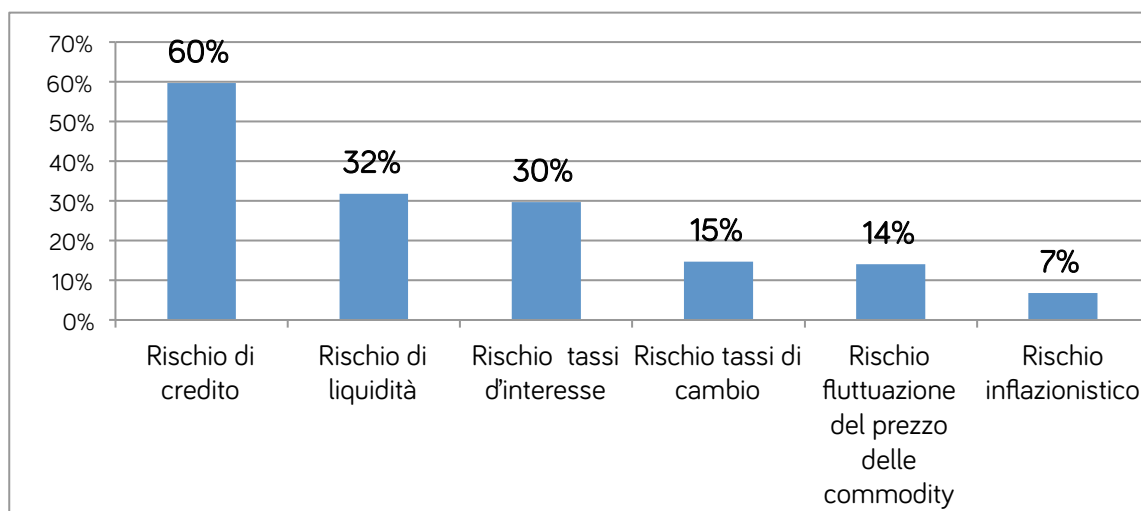


Figura 21 - Rischi finanziari

Tra i rischi finanziari, come ci si poteva aspettare, domina il rischio di **credito**, seguito dai rischi di **tasso d'interesse** e **solvibilità**. Ancora poco considerato è il rischio di **cambio**, per quanto alcune imprese operino attualmente in Paesi con moneta diversa dall'euro, così come il rischio di **fluttuazione dei prezzi delle commodity** e quello **inflazionistico**, che in contesti turbolenti come quello attuale dovrebbero essere tenuti sotto stretto controllo da tutte le imprese.

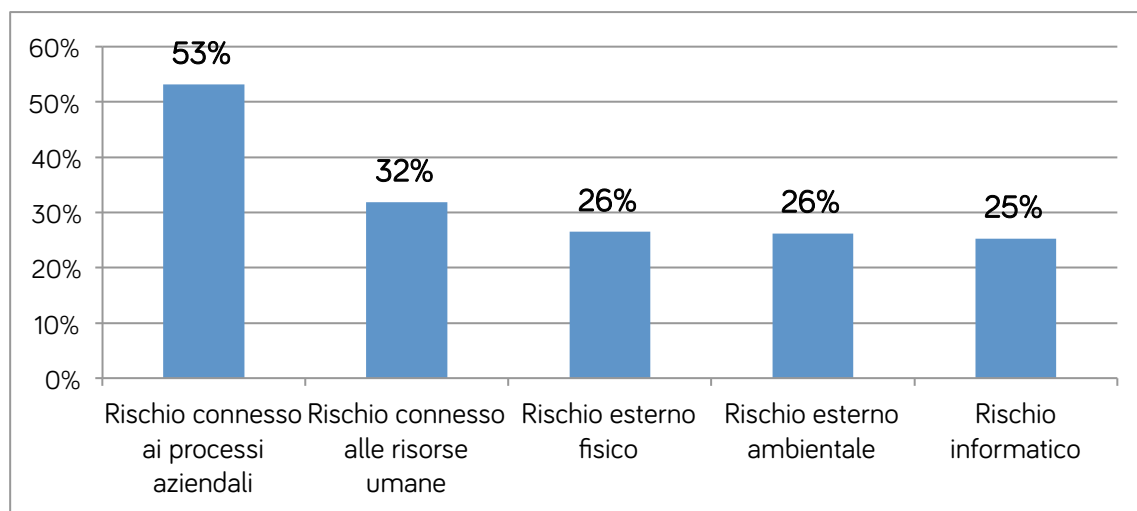


Figura 22 - Rischi operativi

Tra i rischi operativi si trova, al primo posto, il rischio **connesso ai processi aziendali**, i.e. la possibilità che un qualche evento inaspettato intacchi il corretto svolgimento delle attività core del business. Questi rischi, tuttavia, possono essere considerati una fonte di vantaggio competitivo, se gestiti sapientemente. In generale, si noti come i rischi operativi siano tenuti più in considerazione più rispetto alle altre tipologie di rischio: difatti, fra quelli appena descritti, il rischio al quale i sondaggiati si sentono meno esposti è comunque tenuto in considerazione dal 25% delle aziende.

Il fatto che non ci sia omogeneità nella considerazione dei rischi può essere ricondotto a diversi fattori. Innanzitutto, bisogna considerare l'eterogeneità di settori d'appartenenza intrinseca al campione, esposto a differenti fattori di rischio a seconda del mercato e del settore dell'azienda a cui si fa riferimento. Un altro fattore potenzialmente influente è la dimensione delle imprese, le quali variano da un fatturato di 2 milioni di € a oltre 100 milioni, e avranno quindi una diversità anche nelle relazioni con il mercato, più fitte e complicate per le aziende

più estese, che si troveranno di conseguenza ad affrontare più tipologie di rischi allo stesso tempo. Anche il fatto che le imprese del campione siano prevalentemente piccole fa sì che non vi siano categorie di rischio tenute da tutti in considerazione.

Quanto scritto sopra mostra come ancora, nelle PMI, la cultura del rischio sia a uno stadio embrionale, e l'identificazione dei rischi si affidi più a sensazioni personali del manager che a esperti appositamente assunti per gestire i fattori di rischio.

La successiva area di analisi è stata il profilo di rischio e la sua evoluzione temporale. La prima domanda fatta a ogni azienda è stata "Come valutate il vostro profilo di rischio attuale?".

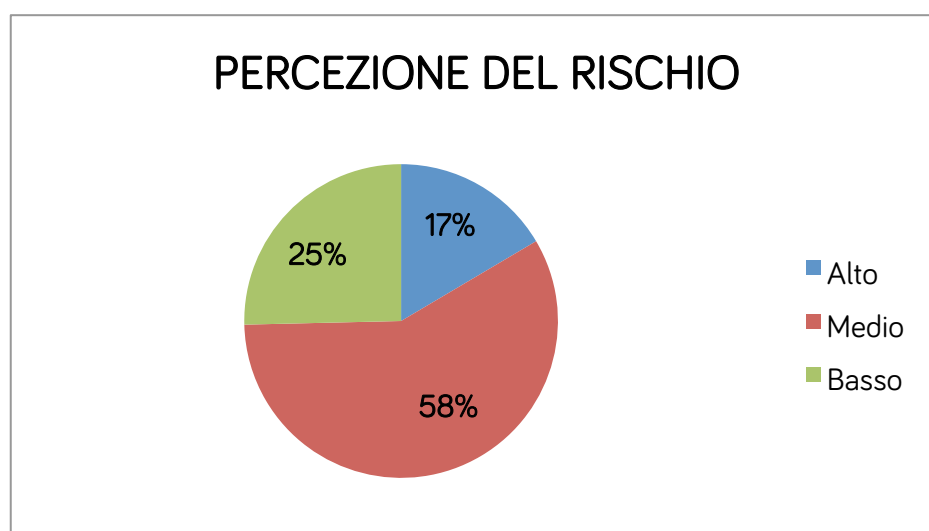


Figura 23 - Percezione del rischio

Come si può vedere dal grafico, la maggioranza delle imprese ha risposto **medio** (58%), seguite da **basso** (25%) e infine **alto** (17%). Il fatto che così tante imprese abbiano definito medio il loro profilo di rischio fa pensare che non abbiano ancora sviluppato strumenti adatti a valutare la propria esposizione al rischio, e di conseguenza abbiano risposto medio a causa dell'incapacità o della mancata volontà di prendere una posizione decisa.

Si è quindi cercato di mettere in relazione la percezione del rischio al variare della dimensione delle aziende intervistate, per valutare l'esistenza o meno di una correlazione tra queste due variabili. Si sono utilizzate due diverse proxy della dimensione: il fatturato e il numero di dipendenti.

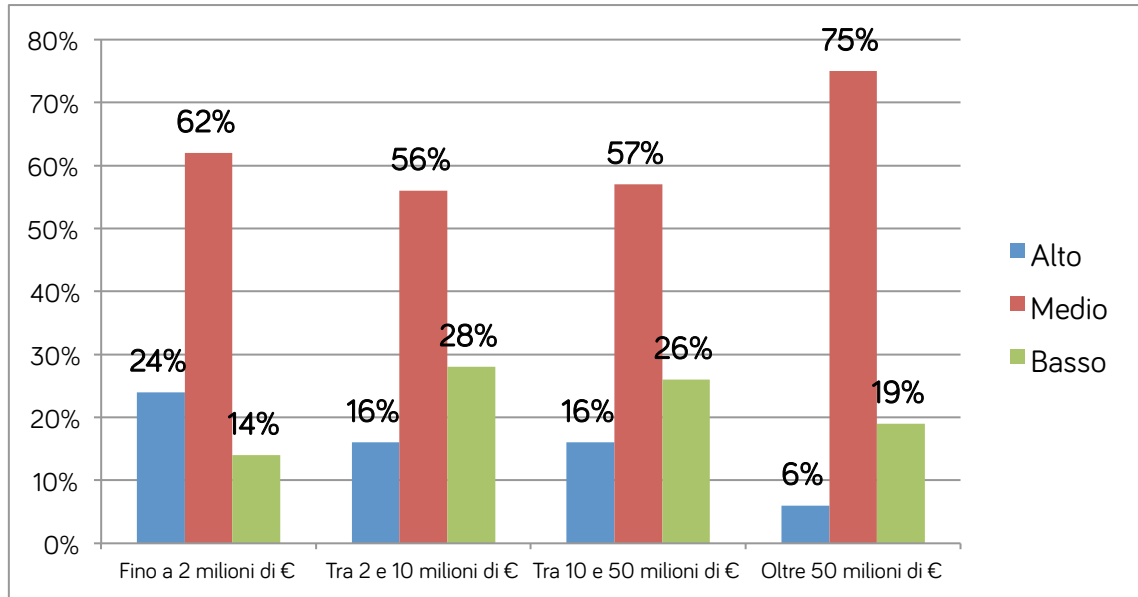


Figura 24 - Percezione del profilo di rischio per fascia di fatturato

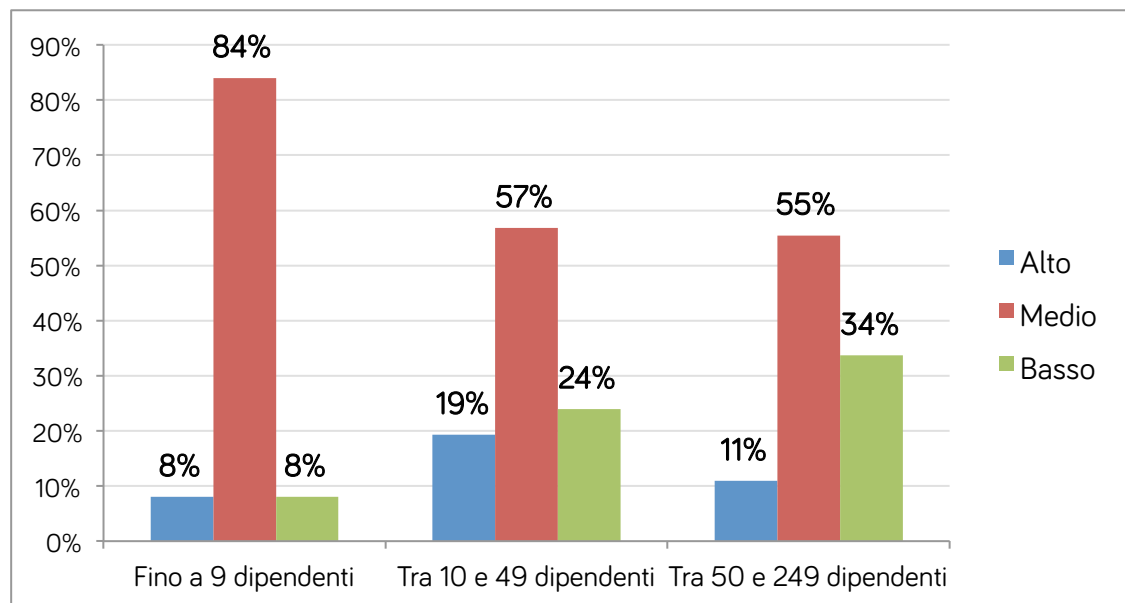


Figura 25 - Percezione del profilo di rischio per numero di dipendenti

Dal primo grafico, l'unico elemento di regolarità è rappresentato dalla percezione del rischio come alto. La percentuale delle aziende diminuisce al crescere della dimensione. Del secondo, invece, si noti la specularità: all'aumentare della percentuale di aziende che percepisce un profilo di rischio basso, cresce la dimensione delle stesse. Generalizzando, si potranno definire la percezione del

profilo di rischio e la dimensione come variabili tra loro inversamente proporzionali. Questo si può spiegare con il fatto che, all'aumentare delle dimensioni, le imprese hanno a disposizione più risorse da dedicare all'analisi dei rischi, essendo di conseguenza più consapevoli riguardo alla loro esposizione.

Si è tentato di collegare la percezione del rischio che ogni impresa ha con il settore di appartenenza della stessa.

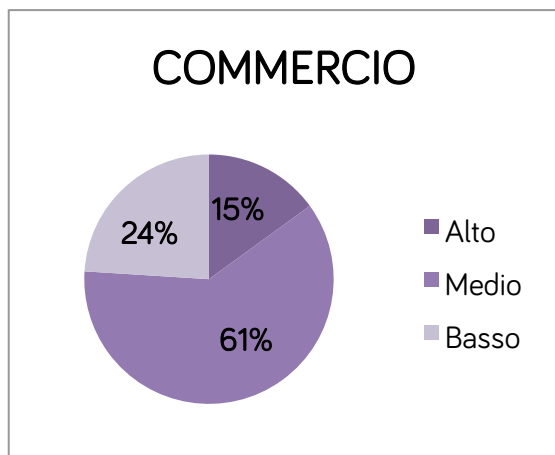


Figura 26 - Percezione rischio Commercio

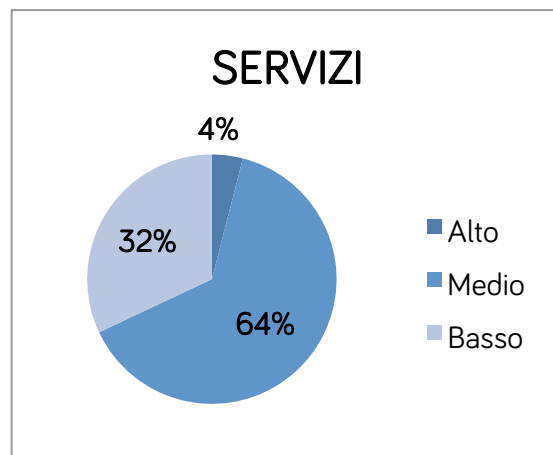


Figura 27 - Percezione rischio Servizi

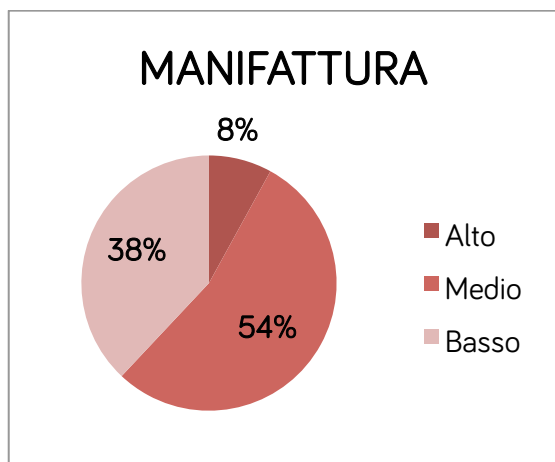


Figura 28 - Percezione rischio Manifattura

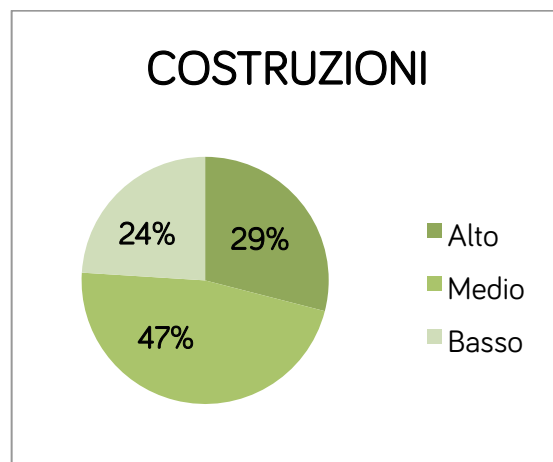


Figura 29 - Percezione rischio Costruzioni

I settori più soggetti a rischi sono quello delle **costruzioni** e quello del **commercio**, con la più elevata percentuale di percezione alta (29% e 15%, rispettivamente), mentre **manifattura** e **servizi**, oltre ad avere percentuali minori di profilo alto, presentano concentrazioni maggiori di rischio basso.

Il secondo passo verso la comprensione dell'evoluzione del profilo di rischio, dopo aver misurato l'esposizione attuale, è stato chiedere alle aziende come percepissero il proprio profilo di rischio passato, in particolare negli ultimi 5 anni.

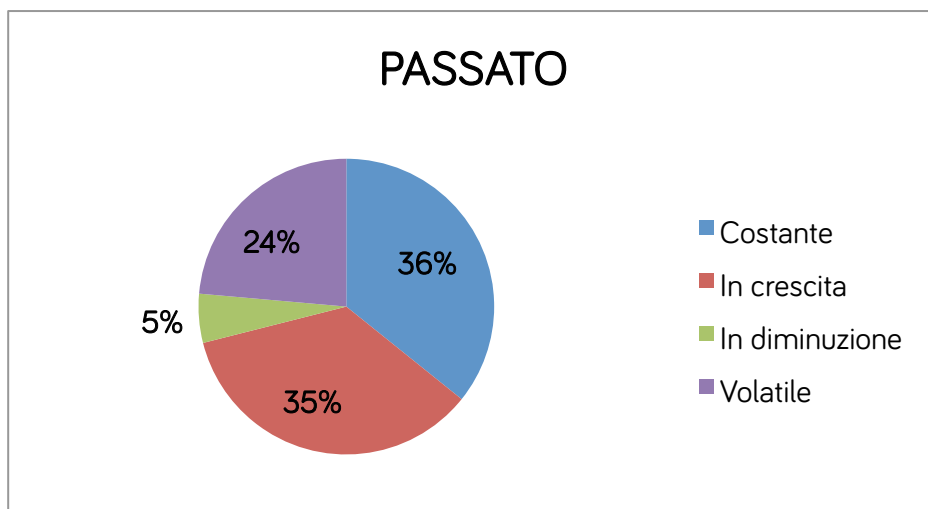


Figura 30 - Dinamica del profilo di rischio degli ultimi 5 anni

Buona parte delle imprese (36%) **non riscontra cambiamenti** negli ultimi cinque anni, dato significativo se si tiene conto del fatto che tra aprile e agosto del 2007 la crisi non aveva ancora colpito l'Italia. È possibile che molte aziende abbiano optato per questa risposta per la stessa ragione di cui sopra, ovvero la mancanza di strumenti adeguati per la gestione del rischio, a causa della quale non siano riuscite a monitorare l'evoluzione dei rischi a cui sono state e sono tuttora soggette. Una percentuale altrettanto consistente, come sembra invece lecito aspettarsi, ha risposto che negli ultimi cinque anni la propria esposizione al rischio è **aumentata**. Possiamo ricondurre tale risposta a due fattori in modo particolare: in primo luogo, la crisi economica ha introdotto nuovi rischi, oltre ad aver tristemente incrementato quelli già presenti, e, in secondo luogo, le aziende che in questo lasso di tempo sono riuscite a sviluppare un sistema di risk management, possono aver deciso a livello strategico di assumere posizioni più rischiose, proprio in virtù delle migliori capacità di gestione. Il 24% delle aziende ha risposto che l'esposizione dei rischi a cui erano soggette ha **oscillato**, e infine il 5% ha dichiarato che i rischi sono **diminuiti**, forse grazie allo sviluppo di migliori tecniche di gestione dei rischi, o grazie ad una politica di riduzione dell'esposizione riconducibile alla crisi economica.

Dopodiché è stato chiesto di fare una previsione su come sarebbe progredita l'esposizione ai rischi nei prossimi 3 anni.

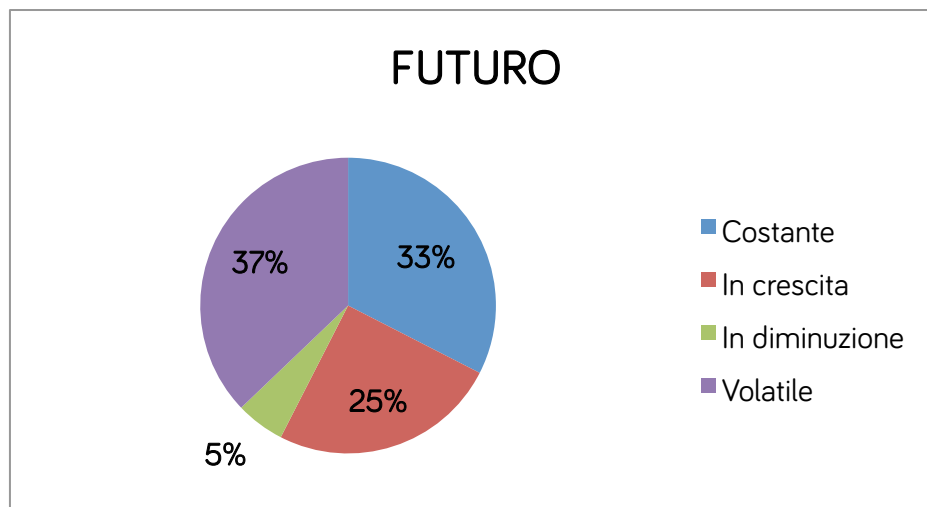


Figura 31 - Previsione della dinamica del profilo di rischio per i prossimi 3 anni

È preoccupante che solo il 5% delle aziende preveda una **diminuzione**, per quanto un simile fenomeno sia adducibile a motivazioni valide: forse, infatti, le restanti imprese non stanno investendo per gestire i rischi o, sebbene si stiano dotando di un sistema di gestione, non credono che 3 anni siano sufficienti a maturare le necessarie competenze a ridurre l'esposizione, oppure ancora, credono che sviluppando un buon sistema di gestione dei rischi potranno permettersi una maggiore esposizione, dato che saranno in grado di gestirli. Il 33% delle aziende interpellate ritiene, in ogni caso, che nei prossimi 3 anni il loro profilo di rischio rimarrà **invariato**, dal momento che sono convinte della posizione di esposizione attuale; comunque, pare che non abbiano intenzione di compiere sforzi aggiuntivi per quanto concerna il risk management. Il 37% delle imprese, infine, afferma che l'esposizione futura sarà **volatile**, probabilmente perché non dispone di mezzi adeguati alla formulazione di una previsione di sviluppo dell'esposizione. Anche in questo caso appare chiaro come le aziende non si siano ancora dotate di un sistema di gestione dei rischi adeguato, altrimenti risulterebbe meno ostico prodursi in una previsione degli scenari futuri, per quanto la difficile situazione del mercato renda quantomeno complesso ogni tentativo di discernimento orientato al futuro. In definitiva, confrontando la dinamica utilizzata in passato con quella prevista per il futuro, si può notare una certa continuità.

Si è dunque tentato di far corrispondere la **percezione del rischio attuale** alla **dinamica** con la quale si è manifestato negli ultimi 5 anni.

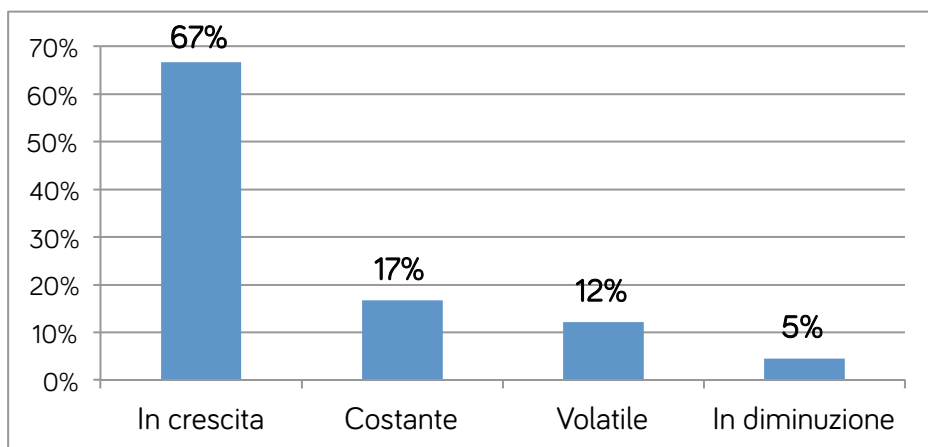


Figura 32 - Dinamica passata per profilo "alto"

Com'è lecito attendersi, chi attualmente presenta un profilo di rischio alto lo deve a un trend crescente della dinamica di manifestazione del rischio stesso nel passato (67%).

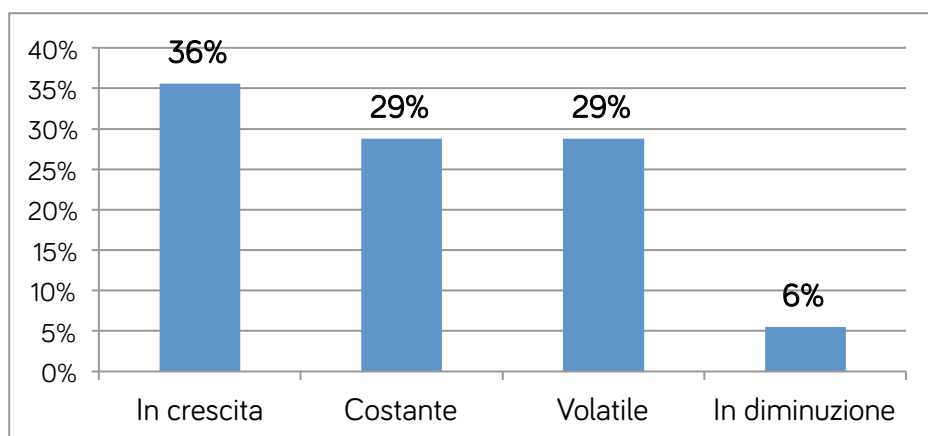


Figura 33 - Dinamica passata per profilo "medio"

Le imprese con profilo di rischio medio presentano un'evoluzione dell'esposizione molto variegata, variando da coloro i quali abbiano ridotto la propria esposizione, a coloro i quali l'abbiano mantenuta costante, ai casi in cui è oscillata, per quanto quest'ultimo fenomeno non sia sempre il risultato di una scelta controllata dall'organizzazione, bensì spesso di una serie di eventi al di fuori del controllo dell'azienda. Questo mette in luce l'assoluta necessità di dotarsi di un sistema di gestione dei rischi, proprio per aumentare il controllo sulla propria esposizione: "Manage risks or risks will manage you".

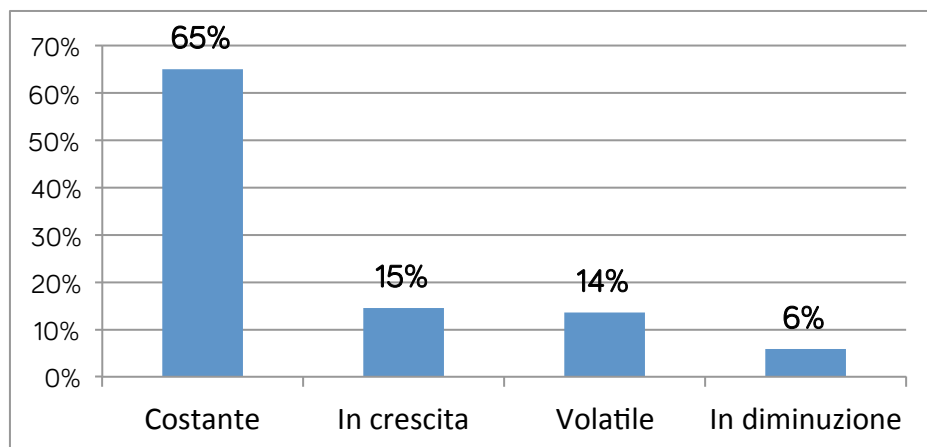


Figura 34 - Dinamica passata per profilo "basso"

Tra le aziende che dichiarano di avere un profilo basso invece, sono caratterizzate da una dinamica perlopiù costante negli ultimi cinque anni.

Ricapitolando, mentre per quel che riguarda i casi estremi (alto e basso), assistiamo a una dinamica passata monocorde, rispettivamente in crescita e costante, le aziende che stimano un profilo di rischio attuale medio sono state caratterizzate da una dinamica pregressa eterogenea. Partendo da un ragionamento di questo tipo, in ogni caso, bisogna tener conto sia della possibilità di oscillazioni registratesi negli ultimi cinque anni, sia di una possibile costanza di profilo medio, sia di un'eventuale crescita del profilo di rischio.

Dopo aver valutato l'esposizione ai rischi, la sua evoluzione e una possibile previsione, si è passati ad analizzare la relazione tra i rischi e il livello d'integrazione verticale delle aziende, per comprovare l'eventuale esistenza di una correlazione. La prima indagine è mirata a valutare la quantità di aziende del campione che si fossero affidate a terzi, e quante, invece, svolgessero in proprio la maggior parte delle operazioni della filiera.

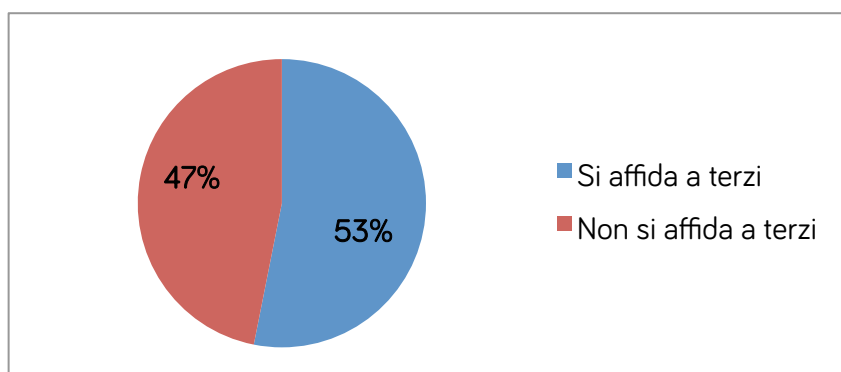


Figura 35 - Ricorso all'outsourcing

È emerso che circa metà delle aziende analizzate affida a terzi almeno una parte del proprio processo produttivo.

Si è dunque cercato di capire, per quelle aziende che abbiano dichiarato di fare ricorso all'outsourcing, quante di queste tenessero in considerazione il **rischio ambientale** (grafico di destra) e il **rischio di concentrazione** (grafico di sinistra).

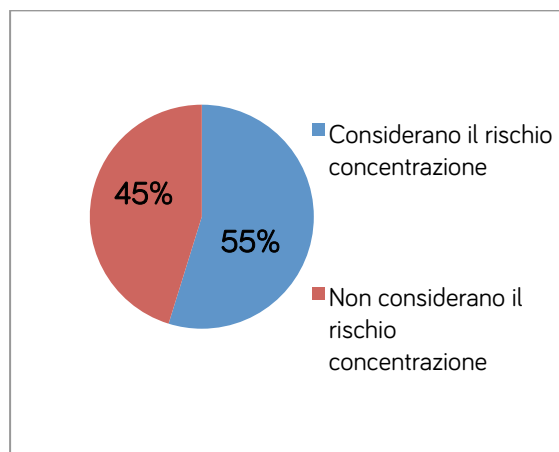


Figura 36 - Rischio concentrazione per coloro che vanno in outsourcing

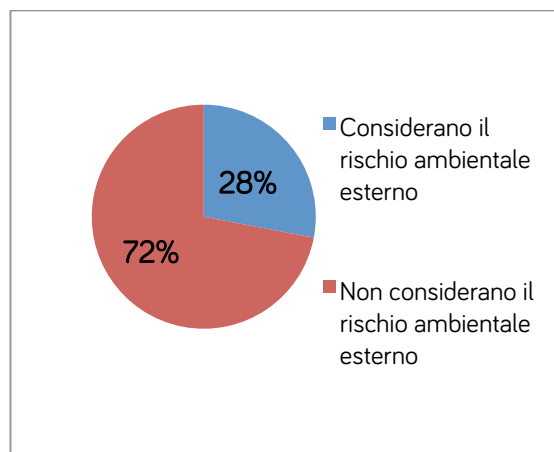


Figura 37 - Rischio ambientale esterno per coloro che vanno in outsourcing

Il rischio ambientale esterno appartiene al sottogruppo operativo, ed è stato definito come la possibilità del verificarsi di tutti gli eventi che causano perdite collegate a fattori esterni, non direttamente controllabili dal management dell'impresa. Come tale, comprende la possibilità che un terzista consegni del materiale difettoso o non conforme al dato di targa, o che lo consegni in ritardo. Essendo un rischio operativo, i suoi impatti hanno effetto solo nel breve termine. Tra i due rischi considerati questo rappresenta senza dubbio il dato più preoccupante, perché solo il 28% delle aziende ne tiene conto. L'altra tipologia di rischio fa riferimento all'esposizione di una significativa porzione del business a una o più società tra loro interconnesse. In caso di fallimento o inadempimento della controparte, per esposizioni importanti rispetto al volume totale delle transazioni, ci si troverebbe senza fornitori. Come si può notare dal grafico, circa la metà delle aziende tiene in considerazione questa tipologia di rischio.

Quello di concentrazione è tenuto maggiormente in considerazione dal momento che può impattare sulle relazioni di lungo termine, e può minare la sopravvivenza dell'impresa. Anche in caso di lunghe reiterazioni nel tempo di difetti, ritardi o errori, infatti, l'azienda può sempre prendere le giuste contromisure.

In seguito, si è messo in relazione l'attuale **profilo di rischio** dell'impresa con il **livello di integrazione verticale**. Questi sono i risultati per quelle aziende che hanno un profilo di rischio alto.

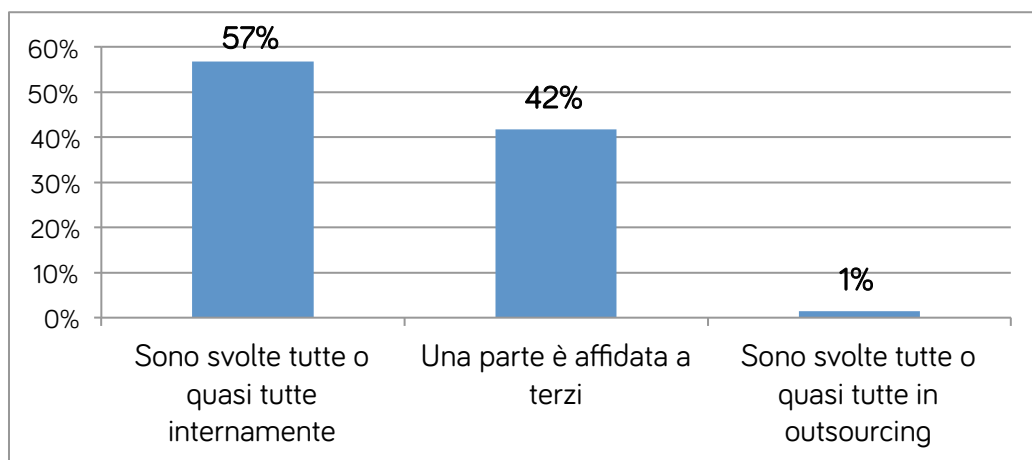


Figura 38 - Livello di integrazione verticale per profilo di rischio "alto"

Com'è possibile notare dal grafico, la maggioranza delle aziende afferma che quasi tutte le operazioni sono svolte internamente. In questo caso il profilo di rischio è alto, verosimilmente perché le aziende non riescono a gestire nel modo migliore i rischi interni. Un'alta percentuale di aziende, il 42%, afferma inoltre che una parte delle operazioni sono affidate a terzi; in tal caso l'esposizione al rischio è alta per i mal gestiti rischi ambientali e strategici che derivano da questa scelta di outsourcing.

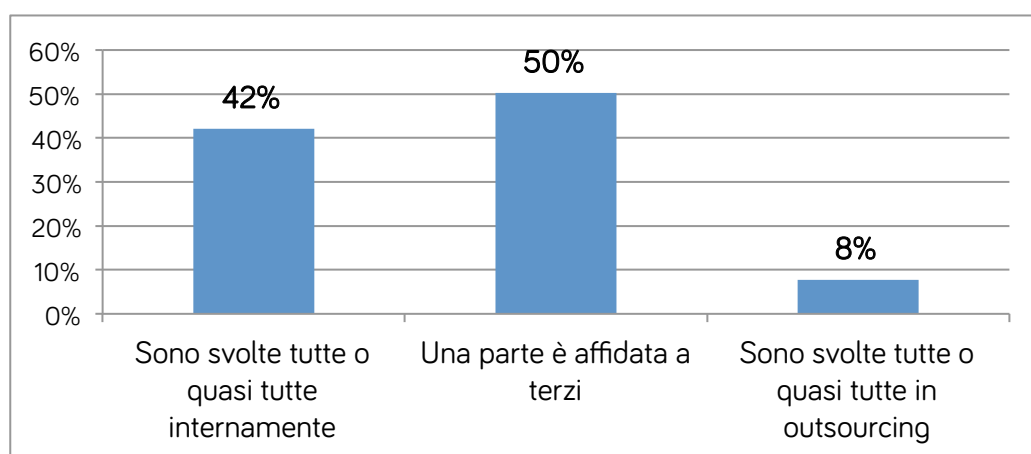


Figura 39 - Livello di integrazione verticale per profilo di rischio "medio"

Per le aziende con un profilo di rischio medio si evidenzia un aumento della percentuale di imprese con la maggior parte delle operazioni affidate all'esterno (l'8% delle aziende con profilo di rischio medio contro l'1% delle aziende con profilo di rischio alto), e, al contrario delle aziende con profilo di rischio alto, la maggioranza delle imprese (50%) svolge una parte delle operazioni all'esterno.

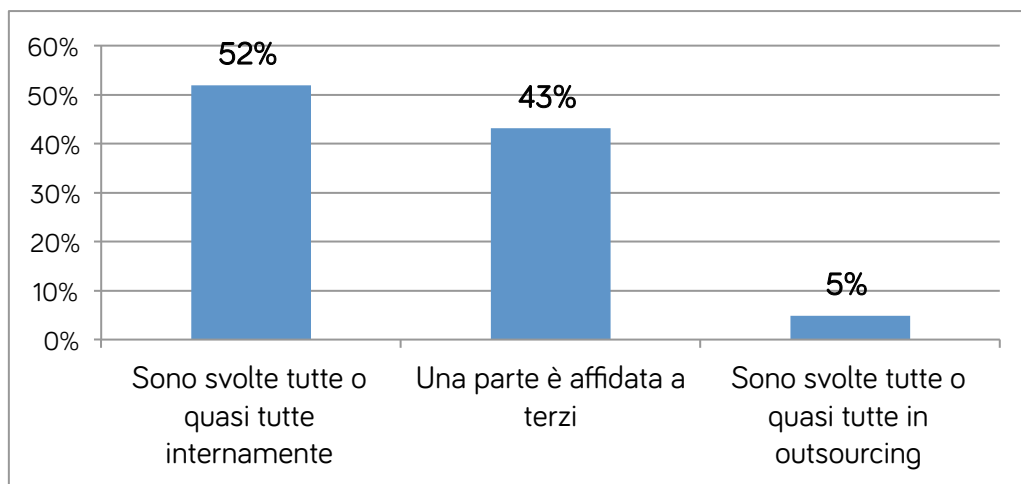


Figura 40 - Livello di integrazione verticale per profilo di rischio "basso"

Infine, per società con un profilo di rischio basso, si nota che la gran parte delle imprese svolge quasi tutte le operazioni internamente. Queste aziende riescono a gestire in maniera ottimale i rischi interni.

Per riassumere, a un profilo di rischio alto e basso corrisponde una percentuale superiore al 50% d'impresе che svolgono la maggior parte delle operazioni all'interno, mentre alle aziende con profilo di rischio medio corrisponde la maggior percentuale d'impresе con quasi tutte le operazioni svolte in outsourcing, oltre che la maggioranza d'impresе che svolgono almeno una parte delle operazioni all'esterno. Bisogna però sottolineare che, posto che tutti i casi presentano percentuali molto vicine al 50% con operazioni sia svolte quasi tutte all'interno che con una parte all'esterno, la correlazione non è può essere definita forte.

Partendo da quest'ultima considerazione si è provato a vedere se esiste una correlazione inversa, partendo quindi dal livello d'integrazione e andando a verificare quale sia il profilo di rischio.

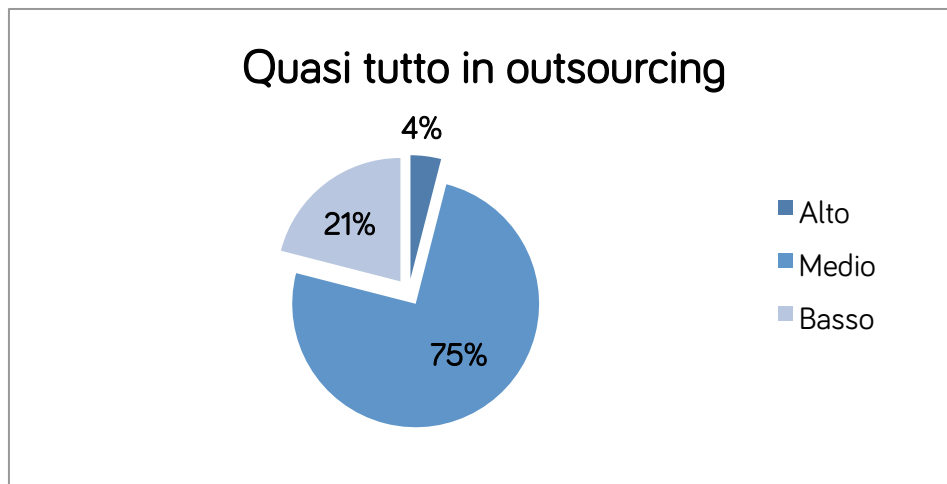


Figura 41 - Profilo di rischio per basso livello di integrazione verticale

Queste sono le organizzazioni che svolgono quasi tutte le operazioni in outsourcing. Se si guarda solo lo spicchio di percezione elevata del profilo di rischio, si nota che sono molto poche le imprese che si affidano all'outsourcing, a percepire un'elevata rischiosità. Si potrebbe supporre che anche l'affidarsi all'esterno sia una strategia mirata a non esporsi a determinate categorie di rischio, che rimangono così sulle spalle del fornitore. In questo modo, vengono trascurate nuove categorie di fattori che nascono nel momento in cui si attiva una relazione di questo tipo.

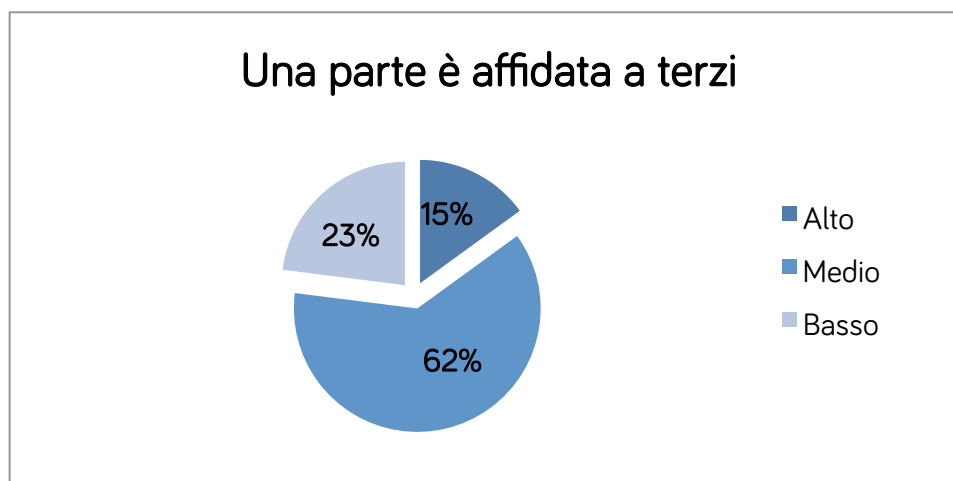


Figura 42 - Profilo di rischio per medio livello di integrazione verticale

Per quanto riguarda le aziende che svolgono solo una parte delle operazioni esternamente, si noti l'aumento della percentuale di aziende con profilo di rischio alto, a scapito di quelle con profilo medio.

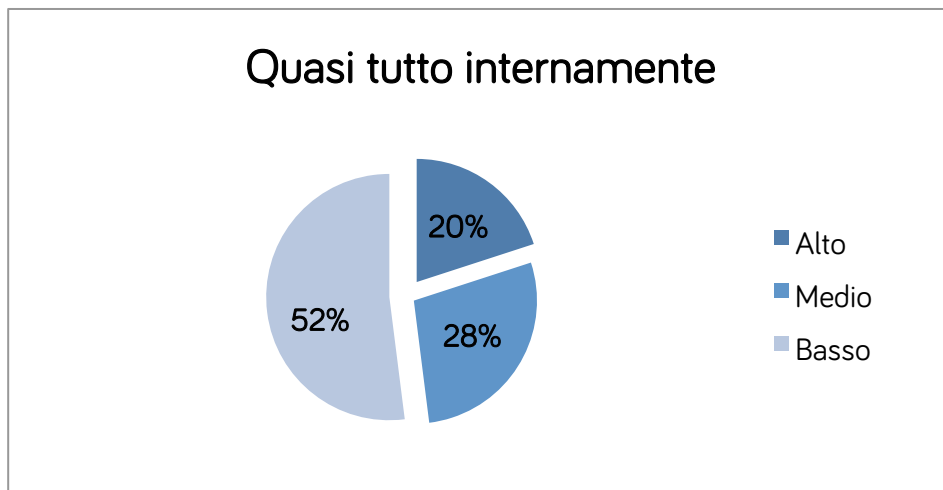


Figura 43 - Profilo di rischio per elevato livello di integrazione verticale

Tra le imprese che svolgono tutto, o quasi tutto, internamente, si vede ancora in crescita la percentuale di quelle che definiscono elevato il proprio profilo.

Si può notare, considerando la sola percentuale di rischio alto, come questa aumenti al crescere del livello di integrazione, quasi che si percepissero come più rischiose le operazioni svolte internamente piuttosto che quelle affidate in outsourcing.

Per concludere l'analisi sulla correlazione tra livello d'integrazione ed esposizione ai rischi, si può affermare che, tendenzialmente, all'aumentare del livello di integrazione verticale, aumenta l'esposizione ai rischi. Deve tuttavia essere evidenziato che i dati non permettono di definire chiaramente una regola. Il profilo di rischio, infatti, dipende più dalle modalità di gestione adottate dalla singola impresa che dalle configurazioni organizzativa e tecnologico-impiantistica scelte. Infatti, a ogni configurazione corrispondono dei rischi specifici dalla cui identificazione, valutazione, gestione e controllo ogni azienda può e deve trarre vantaggio.

Per comprendere le cause del cambiamento del profilo di rischio si sono analizzate le operazioni di carattere straordinario intraprese negli ultimi dieci anni, dando per appurato il legame che esiste tra la gestione del rischio e la strategia aziendale. Per comprendere la strategia intrapresa si è voluto capire quali operazioni ad alto impatto sull'azienda siano state effettuate in passato.

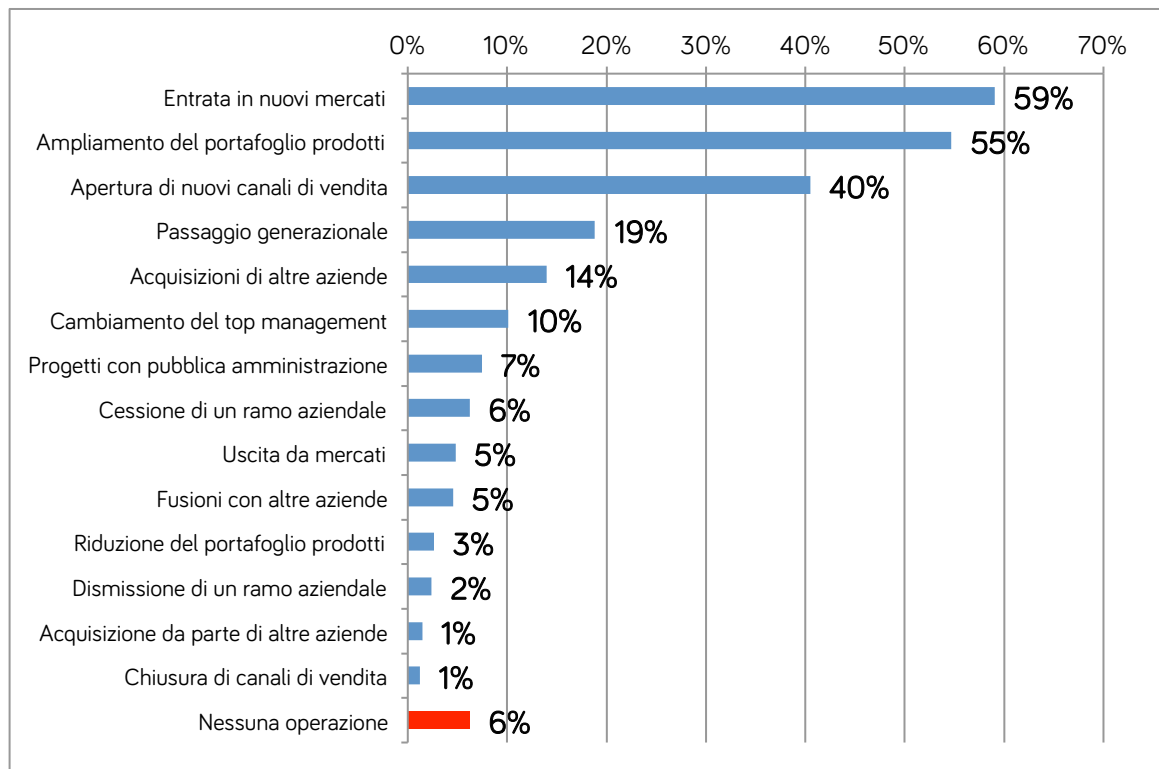


Figura 44 - Operazioni svolte negli ultimi 5 anni

Dal grafico si evince che l'operazione in assoluto più diffusa è stata l'**ingresso in nuovi mercati**. Altre operazioni intraprese sono state l'**ampliamento del portafoglio prodotti** e l'**apertura di nuovi canali di vendita**. Evidentemente, il tentativo di aumentare il fatturato colpendo nuovi mercati è stato la risposta alla situazione stagnante del mercato italiano e internazionale, fatto, questo, abbastanza singolare se si considera quanto si tenda a focalizzarsi, nei periodi di crisi, sui propri punti di forza.

È stata poi ricercata una correlazione tra le **operazioni svolte**, il **profilo di rischio attuale** e la **dinamica dei rischi passati**. Particolarmente significativi sono i casi di **profilo di rischio alto con dinamica costante**, dove le operazioni più gettonate sono state il passaggio generazionale e l'apertura di nuovi canali di vendita, e il profilo alto con dinamica in crescita, dovuto perlopiù a ingresso in nuovi mercati, apertura di canali di vendita, ampliamento portafoglio prodotti e passaggio generazionale.

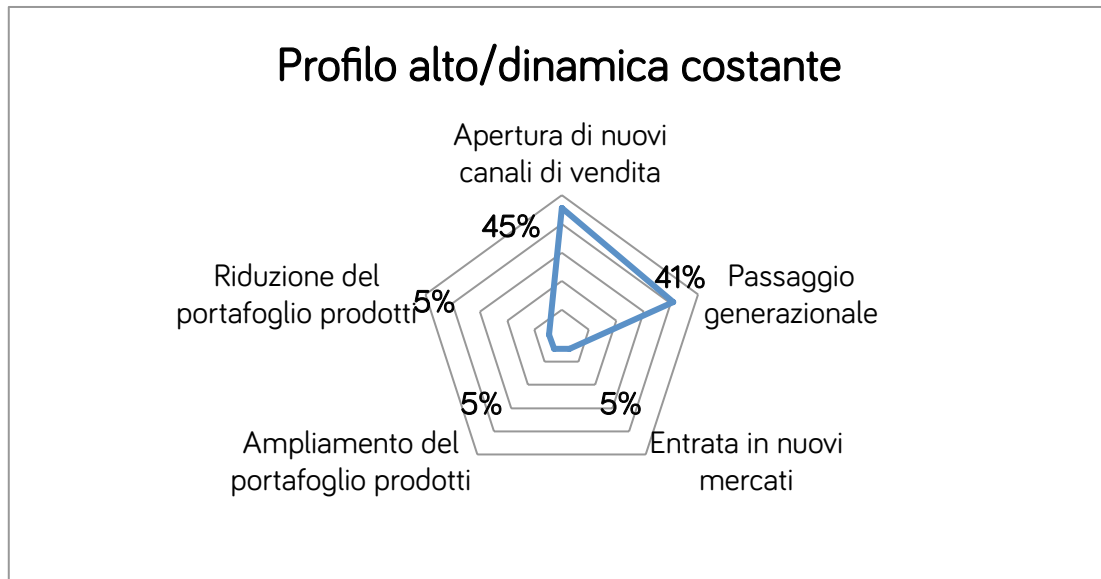


Figura 45 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "costante"

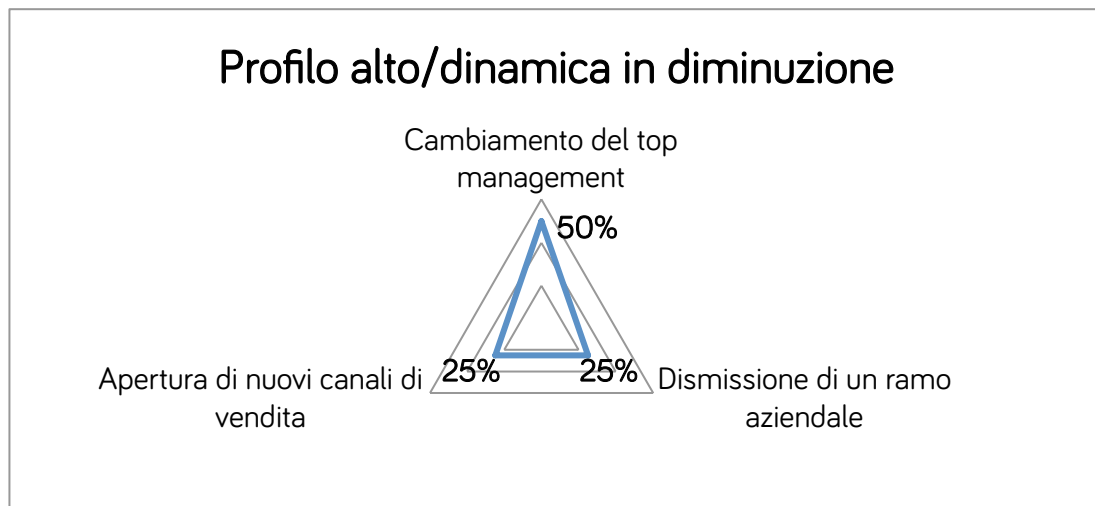


Figura 46 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "in diminuzione"

Per le aziende con profilo di rischio alto e un andamento costante negli ultimi cinque anni, le operazioni più diffuse sono state il passaggio generazionale e l'apertura di nuovi canali di vendita. C'è da chiedersi perché queste operazioni non abbiano contribuito all'aumento della percezione della propria esposizione al rischio. È possibile che abbiano sviluppato un sistema di gestione dei rischi tale da non aver avuto bisogno di alterare il proprio profilo di rischio, nonostante le operazioni iniziate.

Le aziende con **profilo di rischio alto che abbiano registrato una diminuzione dell'esposizione** negli ultimi anni, hanno effettuato un cambiamento del top

management, dismesso rami aziendali e aperto nuovi canali di vendita. Probabilmente, il fatto che i rischi siano diminuiti ma presentino tuttora livelli elevati, li ha indotti a cambiare management, per assumere qualcuno con migliori competenze. Hanno cercato inoltre di dismettere quei rami aziendali ritenuti troppo rischiosi, sempre al fine di ridurre il profilo di rischio. Si spiega meno l'apertura di nuovi canali di vendita, implicante, a livello teorico, una serie di rischi aggiuntivi. La crisi potrebbe aver indotto le imprese a diversificare il rischio mediante nuovi canali di business.

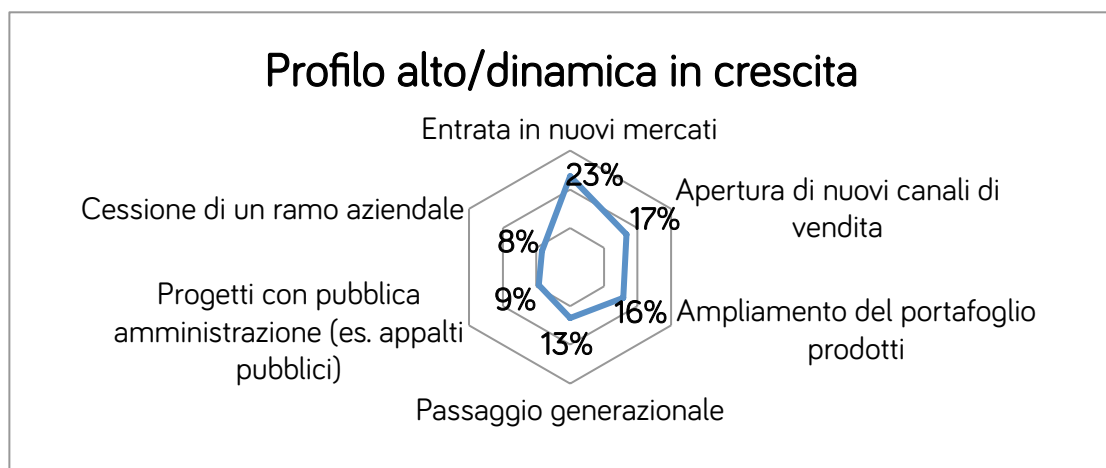


Figura 47 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "in crescita"

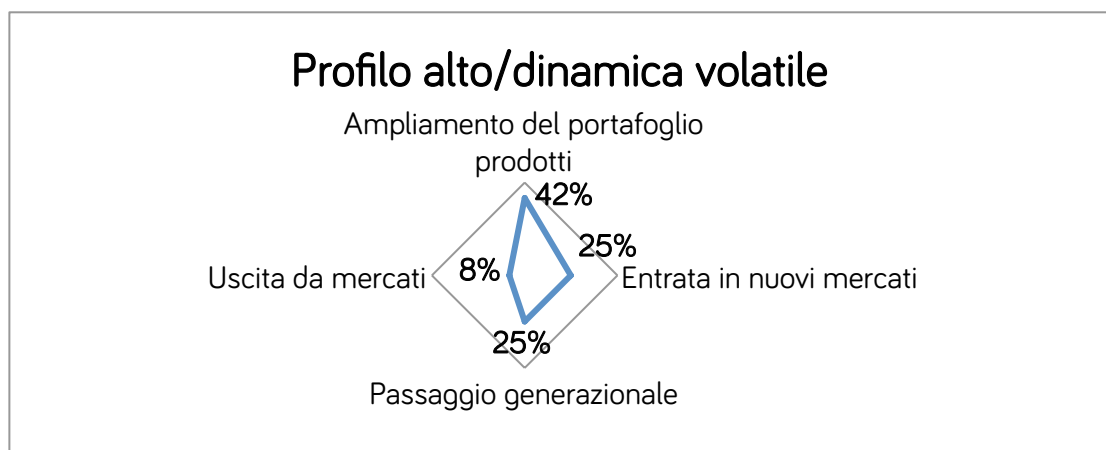


Figura 48 - Operazioni intraprese per profilo "alto" e dinamica passata "volatile"

La maggior parte delle aziende che presentano la combinazione **profilo di rischio alto/dinamica temporale in crescita** è entrata in nuovi mercati, ha aperto nuovi canali di vendita, ha ampliato il portafoglio prodotti; tutto questo risulta essere coerente.

Le aziende con **profilo di rischio alto** che negli ultimi cinque anni è oscillato, hanno effettuato operazioni molto differenti tra loro, da un ampliamento del portafoglio prodotti, all'ingresso in nuovi mercati, al passaggio generazionale, tutte operazioni che, in genere, aumentano la volatilità dei risultati di un'impresa.

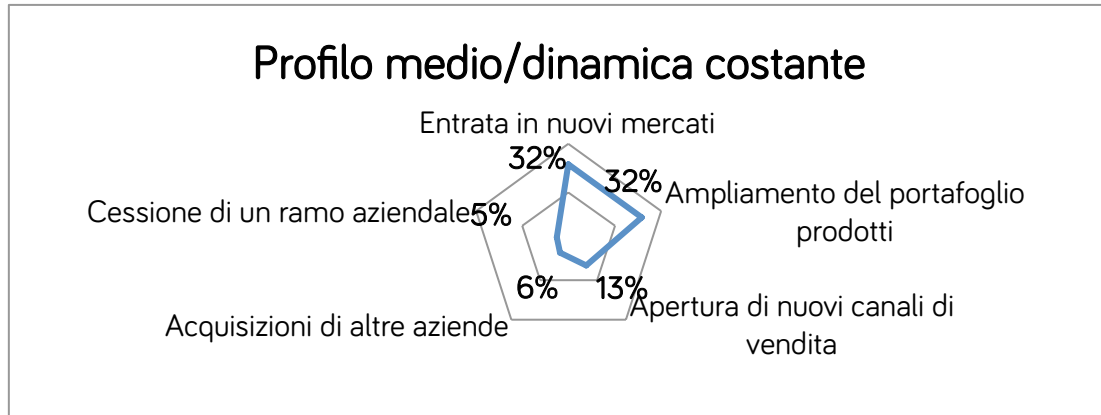


Figura 49 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "costante"

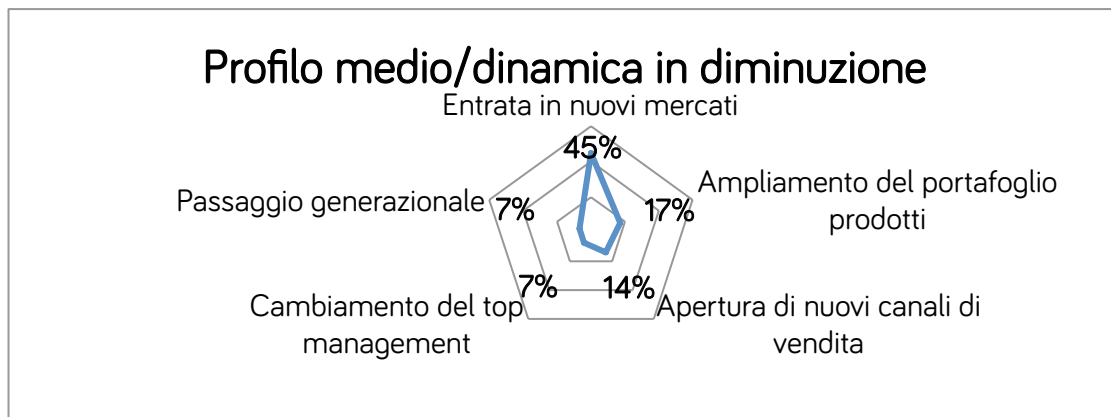


Figura 50 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "in diminuzione"

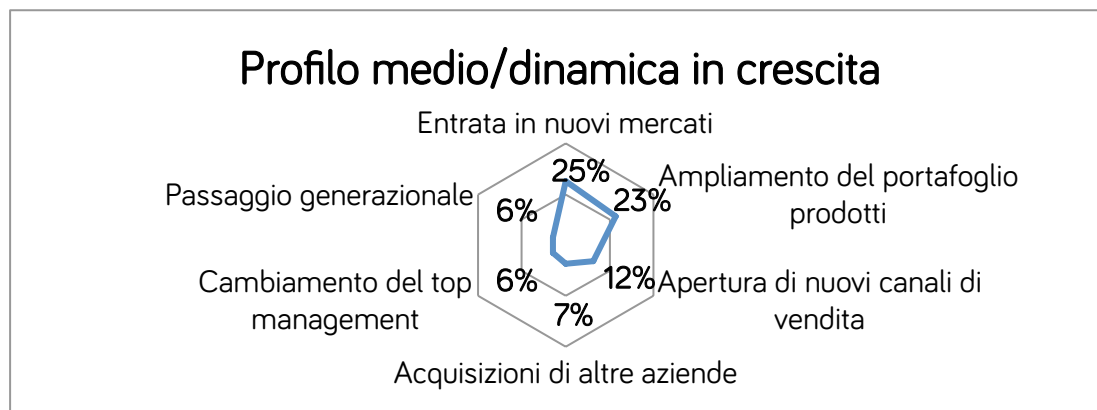


Figura 51 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "in crescita"

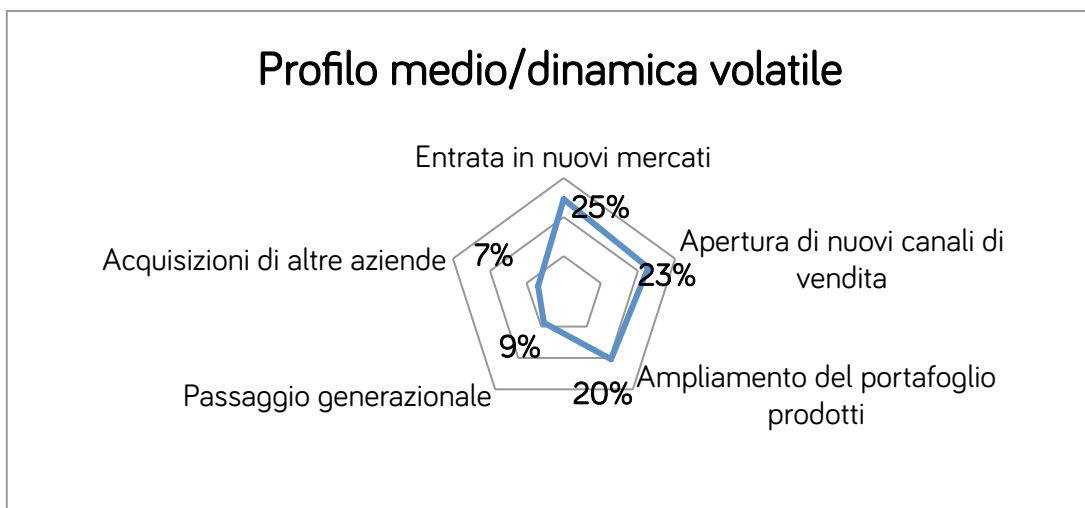


Figura 52 - Operazioni intraprese per profilo "medio" e dinamica passata "volatile"

Poiché il **profilo di rischio medio** è raggiungibile mediante diversi percorsi, è coerente con questa logica il maggior numero di operazioni intraprese dalle aziende. Emerge, dunque, che le due combinazioni, medio/costante e medio/oscillante, presentano un profilo del radar molto simile.

Le aziende con profilo di rischio medio e diminuzione/crescita negli ultimi cinque anni, mostrano un andamento in controtendenza: infatti, sono riuscite a ridurre il rischio nonostante l'ingresso in nuovi mercati, operazione che di solito comporta il sopraggiungere di nuovi rischi.

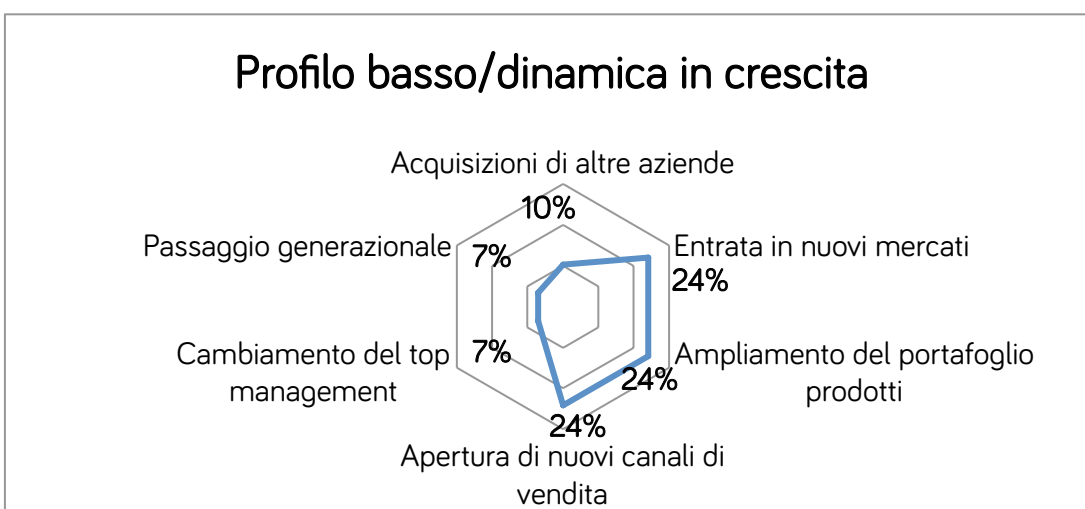


Figura 53 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "in crescita"

In questo caso, sebbene il profilo di rischio rimanga basso, tutte le azioni intraprese sono coerenti con un aumento della rischiosità, in linea con quello che ci si può attendere.

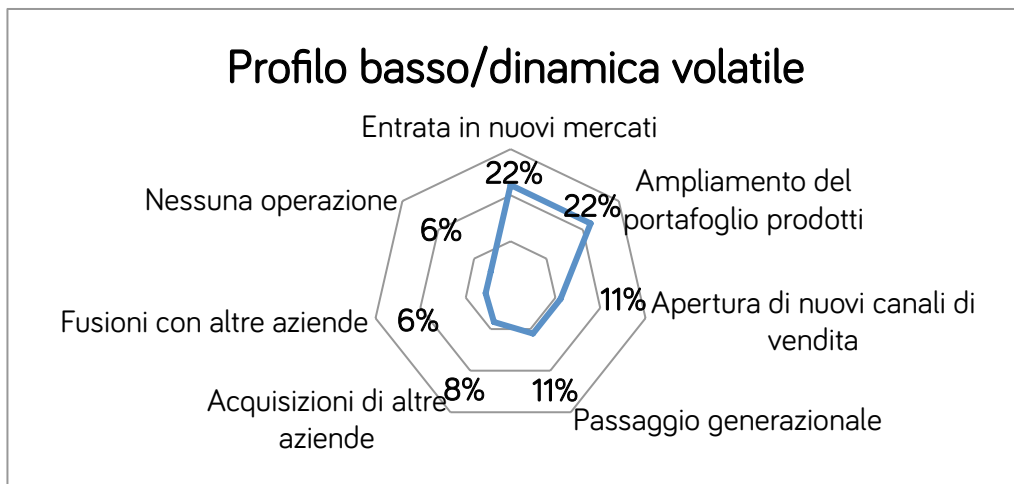


Figura 54 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "volatile"

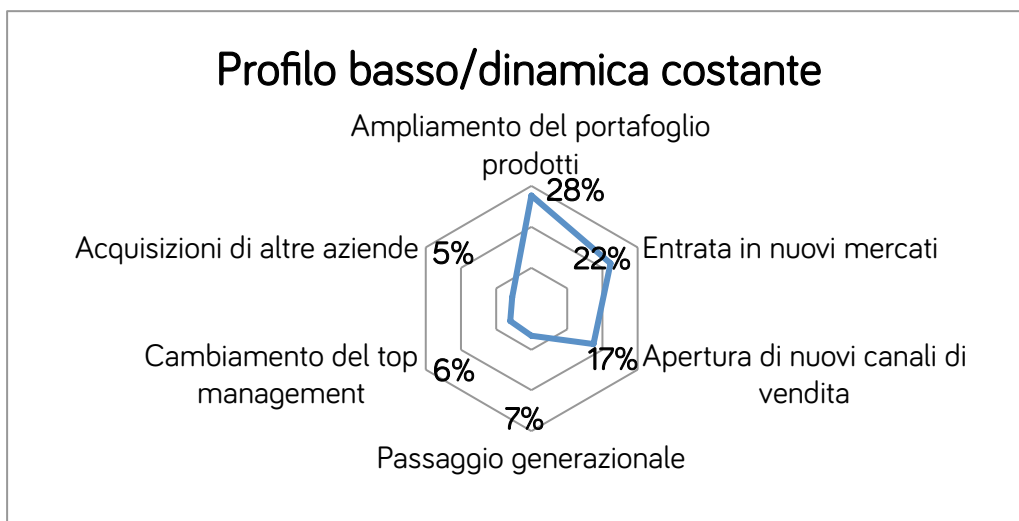


Figura 55 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "costante"

I profili di rischio bassi caratterizzati da una **dinamica passata volatile o costante**, vedono l'attuazione di quelle stesse operazioni che, nonostante presuppongano un aumento della rischiosità della loro posizione, non lo comportano nella pratica, grazie allo sviluppo di un sistema di gestione dei rischi che permette loro di affrontare i rischi in maniera più efficace. Di conseguenza, non si percepisce un livello di rischio altrettanto elevato quanto quello di un'azienda non dotata di tali strumenti (ma comunque consapevole dei rischi).

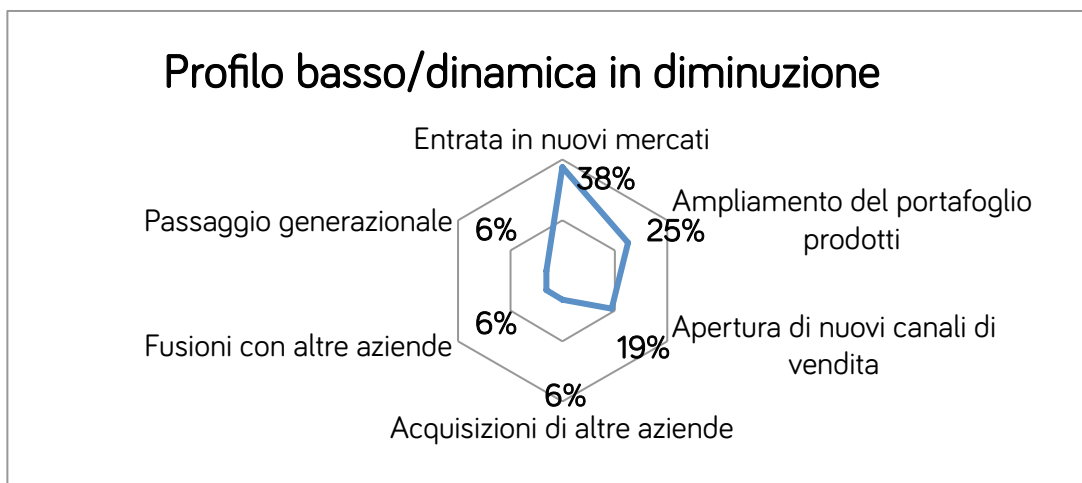


Figura 56 - Operazioni intraprese per profilo "basso" e dinamica passata "in diminuzione"

Nella combinazione **basso/in diminuzione** si registrano dei risultati opposti a quelli che ci potrebbe aspettare, poichè le aziende in questione hanno intrapreso delle attività che avrebbero dovuto aumentare il profilo di rischio.

Considerando quelle che sono le **spinte all'adozione di tecniche di risk management** all'interno delle società intervistate, si noti come le ragioni principali dell'assenza di procedure di gestione dei rischi siano riconducibili ad un eccesso di costi attesi rispetto ai benefici percepiti.

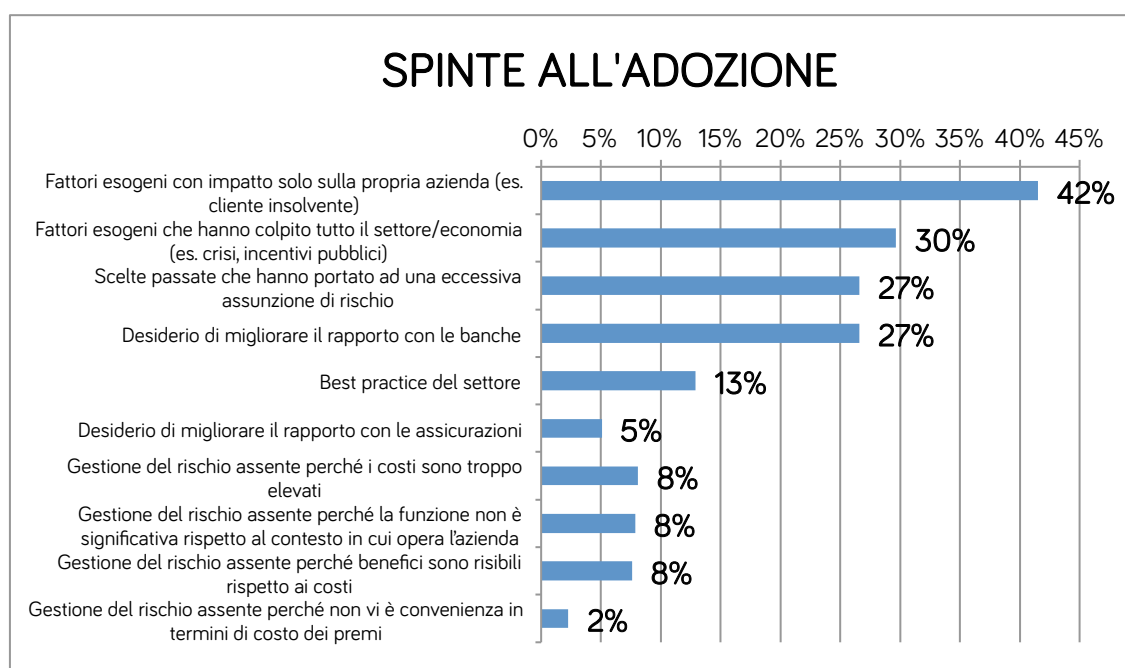


Figura 57 - Fattori di spinta all'adozione di tecniche di risk management

Tra le ragioni di adozione troviamo dei **fattori ambientali (esogeni) che hanno impatto sia sull'intero settore/economia (30%), che impattano in particolare sull'azienda**, come l'insolvenza di un grosso cliente (42%). Anche l'**analisi delle scelte passate**, le quali potrebbero aver portato all'assunzione di una quantità di rischio eccessiva, sono una delle ragioni principali (27%), pari solo al **desiderio di migliorare il rapporto con le banche**. Gestendo i fattori di rischio, infatti, si abbassa il profilo di esposizione dell'impresa e, ove possibile, anche la percezione dello stesso presso gli istituti di credito, i quali potrebbero concedere prestiti a tassi meno elevati proprio in virtù di questa ridotta rischiosità. Seguono ragioni di **best practice, in vigore nel settore (13%)** e, solo in modesta parte, il **desiderio di migliorare il rapporto con le assicurazioni**.

Secondo quanto emerge da altre survey condotte in passato, in particolare in quelle di ICMIF (2012) da un lato, e KPMG e SDA Bocconi (2012) dall'altro, la compliance non rientrerebbe tra le ragioni principali di miglioramento/adozione di pratiche di RM. Secondo la prima, il fine primario sarebbe quello di aiutare le organizzazioni intervistate a gestire i rischi con coerenza, eguagliando il proprio profilo di rischio con quella che è la propensione ad assumersi i rischi.

Anche spostandosi dal lato dei benefici, la RIMS ERM Benchmark Survey (2011), un'indagine a più ampio spettro per quanto riguarda la dimensione, sottoposta a imprese nordamericane e volta a indagare lo stato dell'arte nelle pratiche ERM, evidenzia come soltanto il 16% dei rispondenti metta la compliance al primo posto.

Tuttavia, un buon sistema di gestione del rischio aziendale può aiutare a prevenire alcune sanzioni come quelle previste dal D. Lgs 231. Così, ci si è domandati quale fosse il livello di aderenza a questo decreto.

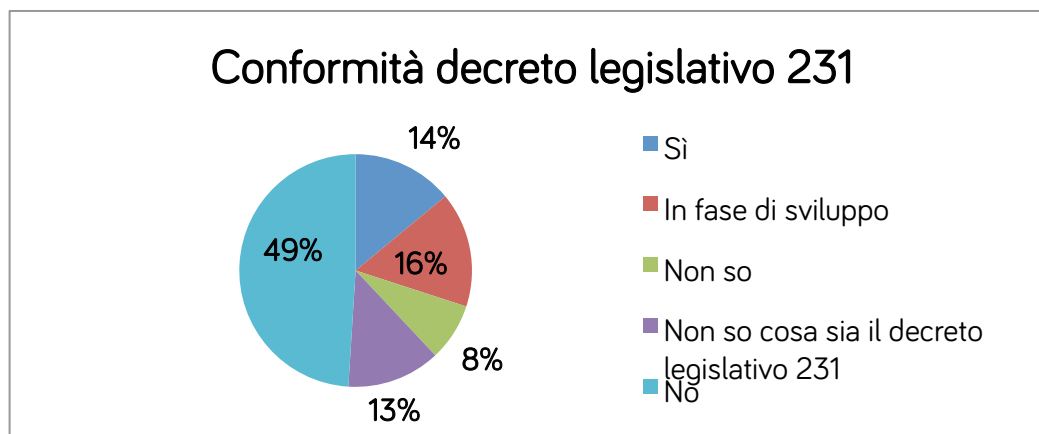


Figura 58 - Aderenza al D. Lgs. 231

Appare subito evidente come solo un 30% adotta o sta sviluppando sistemi conformi a questa normativa. La restante parte del campione non ne possiede o non sa nemmeno di cosa si sta parlando. Questo dato conferma che la compliance non costituisce una delle spinte maggiori.

3.4.2. GESTIONE

Nella macroarea “GESTIONE” si analizza la parte core, relativa al processo di risk management *in re ipsa*.

In prima battuta si è voluto capire per quali delle fasi precedentemente elencate venisse applicata una **procedura formale**. Ovviamente, è possibile che un'impresa abbia dato nessuna, una o più risposte a questa domanda. La stessa organizzazione potrebbe avere l'intero processo formalizzato, soltanto una parte o nemmeno una fase; in quest'ultimo caso, a ogni buon conto, non significa che la detta fase non abbia luogo, ma semplicemente che non vengono applicate procedure prestabilite ed esplicitamente dichiarate.

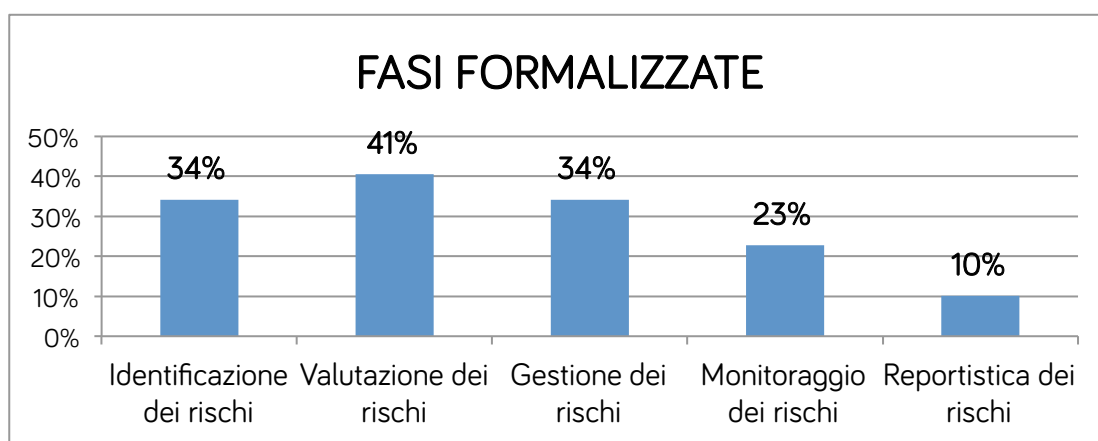


Figura 59 - Livello di formalizzazione delle attività

Si noti come la fase in assoluto più formalizzata risulti essere la **Valutazione dei rischi** (41%). A un livello paragonabile anche le fasi di **Identificazione** e **Gestione**, mentre scarsa risulta la formalizzazione nelle fasi di **Monitoraggio** e **Reportistica**, rispettivamente al 23% e 10%. È proprio qui che si dovranno concentrare i maggiori sforzi, per capire se la mancanza di procedure formalizzate in fasi così critiche, riguardanti la comunicazione del rischio nell'organizzazione, sia dovuta a una semplice carenza di formalizzazione a livello teorico, oppure a una mancata esecuzione di queste attività e, in quest'ultimo caso, includere indicazioni esplicite nel modello.

In ogni caso, il fatto che per qualunque fase la percentuale non superi mai la metà del campione, dimostra in maniera inequivocabile l'immaturità del processo di risk management nelle PMI. Da qui l'intento di valutare quale sia lo stato dell'arte delle attuali tecniche, e cercare di sensibilizzare anche le PMI nei confronti della tematica in questione.

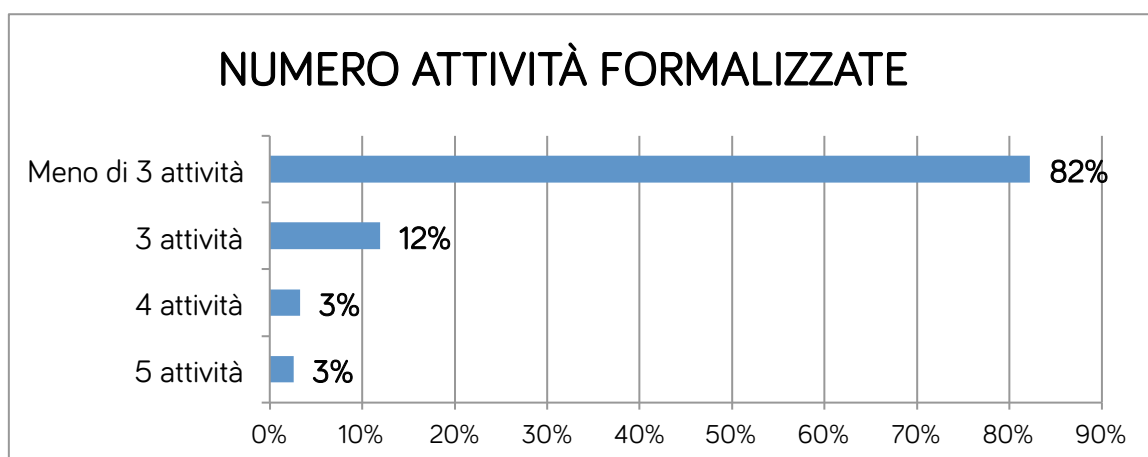


Figura 60 - Livello di formalizzazione del processo

Andando ad aggregare le risposte di ogni singola impresa, si è voluto mettere in luce quale fosse la percentuale d'impresе che mettano in atto un processo interamente formalizzato. Ne è risultato che soltanto il 3% formalizza tutte le attività. Il 15% ne formalizza 3 o 4, indipendentemente dall'entità delle fasi, mentre la maggioranza non arriva ad avere 3 fasi formalizzate.

Percentuale imprese		Identificazione dei rischi	Valutazione dei rischi	Gestione dei rischi	Monitoraggio dei rischi	Reportistica dei rischi
2,6%	2,6%					
3,3%	2,6%					
	0,7%					
11,9%	4,4%					
	1,4%					
	0,5%					
	0,9%					
	0,5%					
	0,2%					
	2,8%					
	0,5%					
	0,5%					
	0,2%					

Figura 61 - Struttura del processo

In quest'ultimo grafico si dispiegano tutti i possibili casi di distribuzione delle attività formali per imprese che ne adottano tre o più. A conferma di quanto detto in precedenza, osservando le prime tre attività prese insieme, si nota che sono le più formalizzate dalle imprese, e risulta ancora una volta come monitoraggio e reportistica vengano sistematicamente trascurati.

3.4.2.1. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Parlando di identificazione, si è chiesto quali metodi fossero più utilizzati per identificare i rischi.

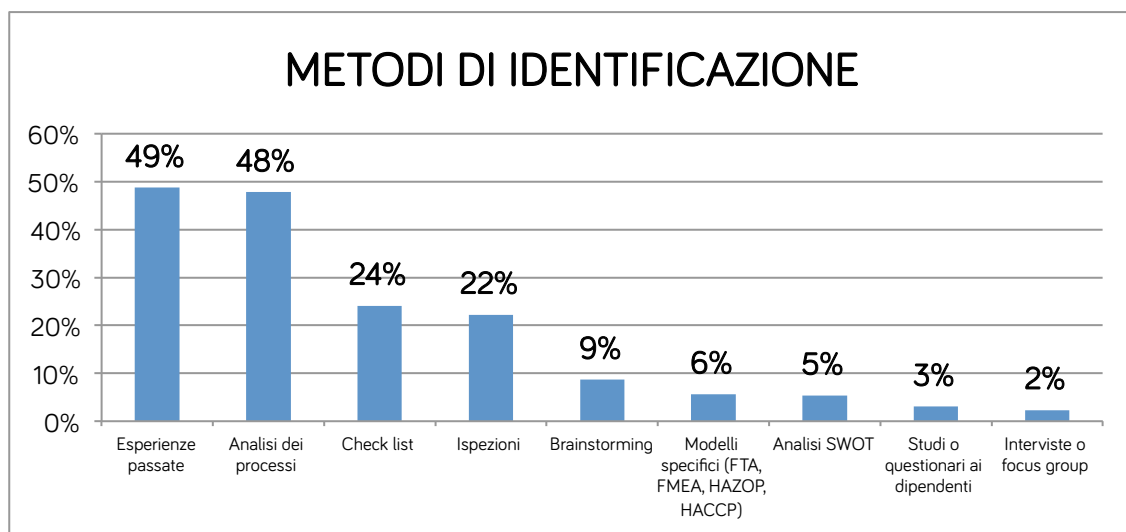


Figura 62 - Metodi di identificazione dei rischi

Circa la metà delle imprese dichiara di effettuare un'analisi dei processi e delle esperienze passate, atto all'identificazione dei fattori di rischio che minacciano la continuità di business. Queste due metodologie sono più empiriche che strutturate. Poco più di un 20% effettua ispezioni e si avvale di checklist in cui si

elenchi lo spettro di tutti i possibili rischi, evidenziando quelli che colpiscono la propria organizzazione. Ancora poco utilizzati sono gli strumenti che prevedono il coinvolgimento di tutti i dipendenti, come questionari, interviste, focus group e brainstorming. Altrettanto poco in uso anche i modelli più specifici, appositamente creati o adattati in base alle proprie esigenze e analisi SWOT.

3.4.2.2. VALUTAZIONE DEI RISCHI

Per la fase di valutazione, si è domandato cosa le imprese tenessero maggiormente in considerazione tra la **probabilità di accadimento** degli eventi dannosi e i loro **impatti** (divisi tra finanziari e reputazionali).

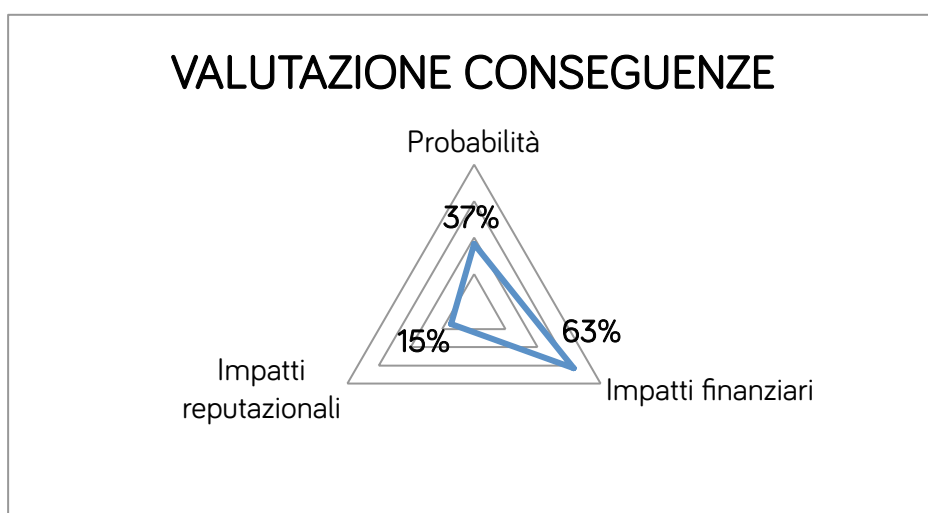


Figura 63 - Valutazione dei rischi

Si noti come le imprese tendano a sottostimare l'importanza della probabilità di accadimento dei rischi. Questo può essere imputato a due fattori: da una parte potrebbero non disporre di una stima numerica della probabilità, ma conoscerla molto bene grazie all'esperienza o all'intuito; dall'altra potrebbero essere portati a trascurare quegli eventi con basso impatto che presentino una probabilità di accadimento elevata, ma che abbiano delle potenzialità di minare la continuità del business nel lungo periodo.

Ciò è evidenziato anche nella survey EIU Ascending the maturity curve condotta da SAP (2010), nella quale si afferma che non ci sia niente di più efficace, per motivare all'introduzione di procedure di controllo dei rischi, di un potente shock subito in passato. In particolare, solo un terzo dei rispondenti alla survey di SAP afferma di essere stato colpito da un evento dannoso in precedenza, dato, questo, all'apparenza positivo, ma indice di una tendenza, da

parte delle imprese, a non dare importanza alla frequenza di accadimento degli eventi dannosi, ritenendo certi eventi catastrofici quasi impossibili nel loro verificarsi, e pertanto non considerandoli in sede d'analisi.

Si è poi chiesto quali fossero le modalità più utilizzate per la stima di probabilità e impatti, che vanno da una valutazione qualitativa a una più puntuale e quantitativa, che preveda la stima precisa dei valori e il calcolo esatto del rischio.

Come messo in luce anche dallo studio di KPMG e SDA Bocconi (2012), i risultati del processo di risk assessment sono poi utilizzati dall'internal audit per la pianificazione delle attività. Le grandi imprese hanno già introdotto processi sistematici di valutazione, finalizzati all'individuazione delle corrette modalità di trattamento dei rischi individuati.

Domandando poi in che modo venissero stimati probabilità e impatti, è emerso il seguente grafico.

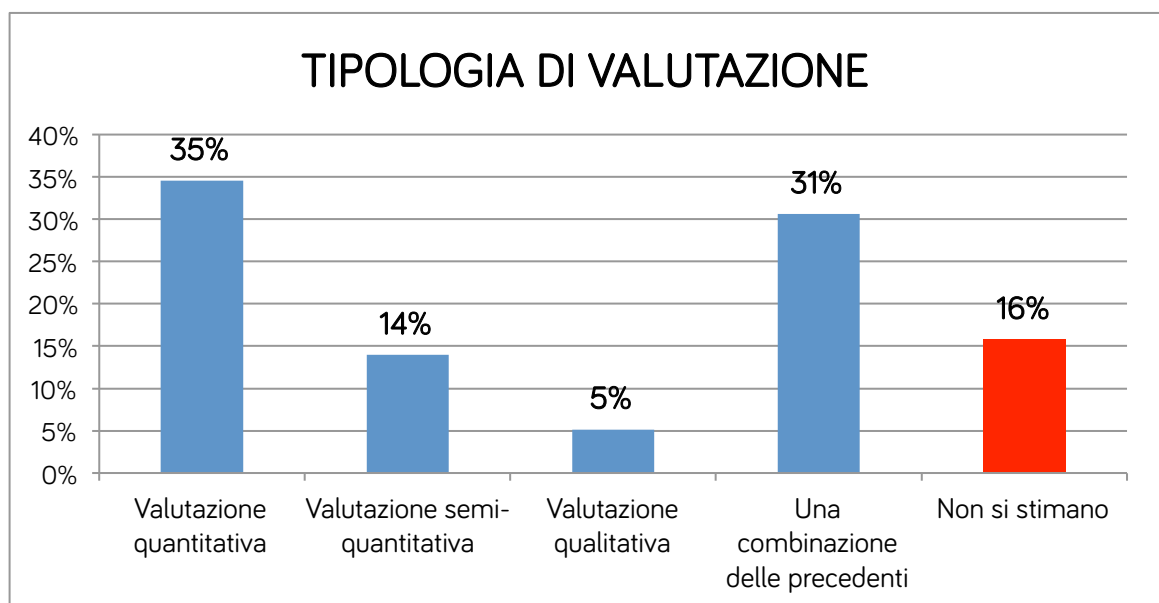


Figura 64 - Metodi di valutazione

Molto rilevante la risposta secondo cui si adotta una **combinazione di tecniche qualitative e quantitative**, a seconda della tipologia di rischio trattato: un atteggiamento di questo tipo è indice di grande maturità, poichè implica la capacità di valutare la giusta tecnica a seconda dei casi. Proprio per questa ragione, la combinazione è da considerarsi la soluzione migliore, la più flessibile, in grado di adattarsi a tutte le situazioni. Il 16%, invece, risponde di **non stimare i rischi**, dato abbastanza preoccupante, se si considera che non esiste impresa che non sia sottoposta, per definizione, a qualche tipologia di rischio. Il 35% delle

aziende afferma di **stimare puntualmente** i valori corrispondenti al rischio a cui sono sottoposte. Questo è sicuramente un buon metodo di valutazione, ma non sempre il migliore, in quanto, per scenari molto complessi, risulta impossibile la stima puntuale dei valori e la loro combinazione in un risk score che fornisca in modo immediato e preciso il valore del livello del rischio valutato. Solo il 14% delle imprese dichiara di utilizzare tecniche **semi-quantitative**, e ancora meno, il 5% adotta tecniche **qualitative**, che, sebbene siano spesso molto semplici, risultano strumenti molto potenti. Fanno per esempio parte di questa tipologia le matrici probabilità-impatto.

Il passo successivo è stato quello di capire, a seconda del profilo di rischio percepito, quale categoria di strumenti utilizzassero le aziende, cominciando da quelle che presentano un profilo di rischio alto.

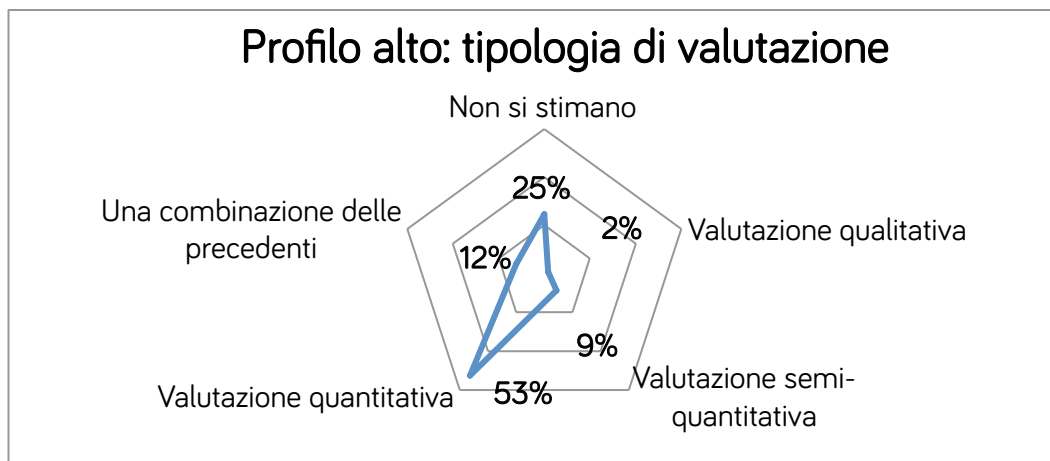


Figura 65 - Tipologia di valutazione per profilo "alto"

Il 25% di esse ha risposto di non effettuare stime, con ogni probabilità ritenendo di essere esposto a tanti rischi, o considerando già grave il fatto non avere idea di cosa possa interferire con le performance aziendali. Il 53% ha risposto di utilizzare una valutazione quantitativa, ossia strumenti, come già accennato, anche molto complessi.

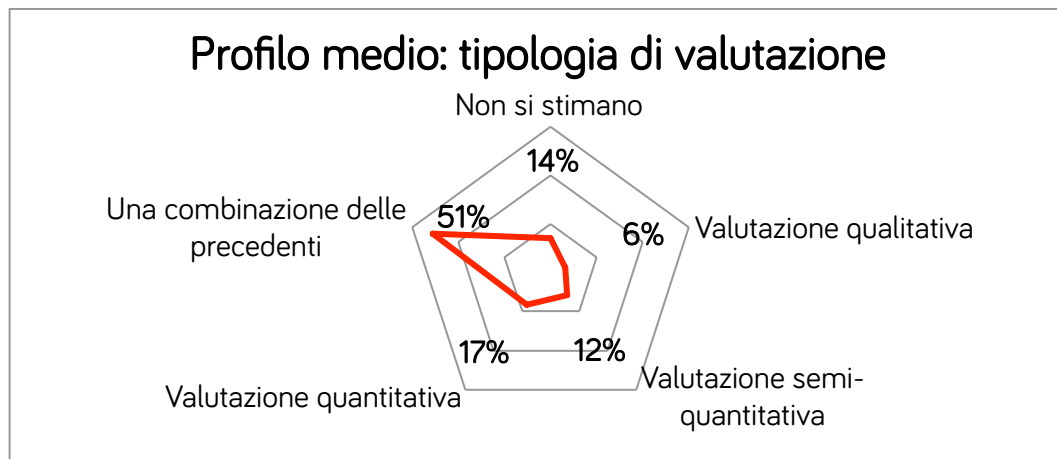


Figura 66 - Tipologia di valutazione per profilo "medio"

Per le aziende con profilo di rischio medio si può notare un buon mix di tutte le tipologie di tecniche per la valutazione dei rischi, con una prevalenza di tecniche miste.

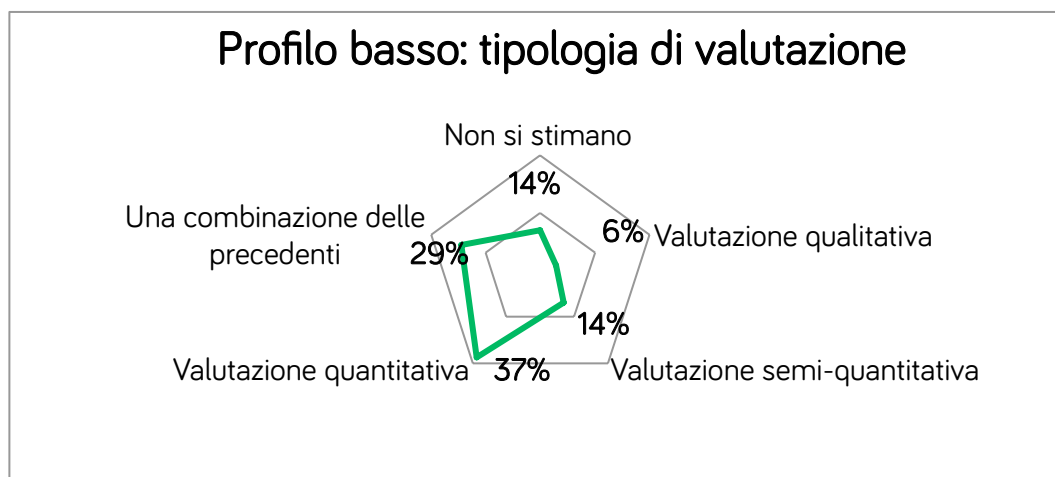


Figura 67 - Tipologia di valutazione per profilo "basso"

Le aziende con profilo di rischio basso stimano i rischi con gli strumenti migliori: il 29%, infatti, utilizza una combinazione di tutte le metodologie, a seconda del rischio in questione. Inoltre, migliore è la gestione, maggiori sono i rischi che ci si possono assumere, e, conseguentemente, minore è la percezione della rischiosità di determinati eventi.

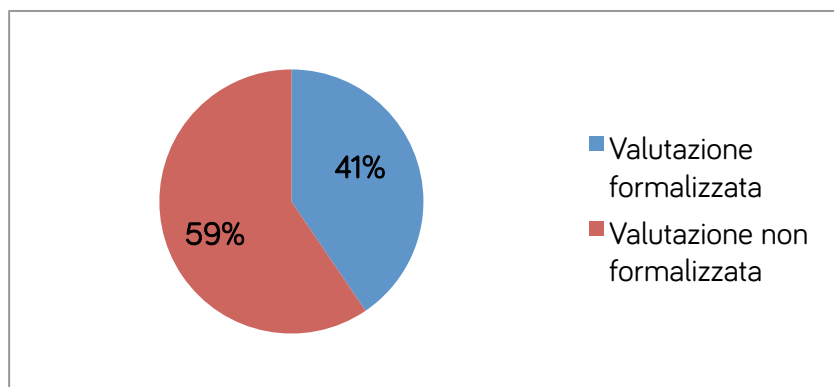


Figura 68 - Grado di formalizzazione del processo di valutazione

Sempre parlando di formalizzazione, si vuole qui di seguito determinare se coloro i quali adottino una fase di valutazione formale (41%) utilizzino anche delle tecniche adeguate per la fase in questione, onde verificare la coerenza delle scelte aziendali.

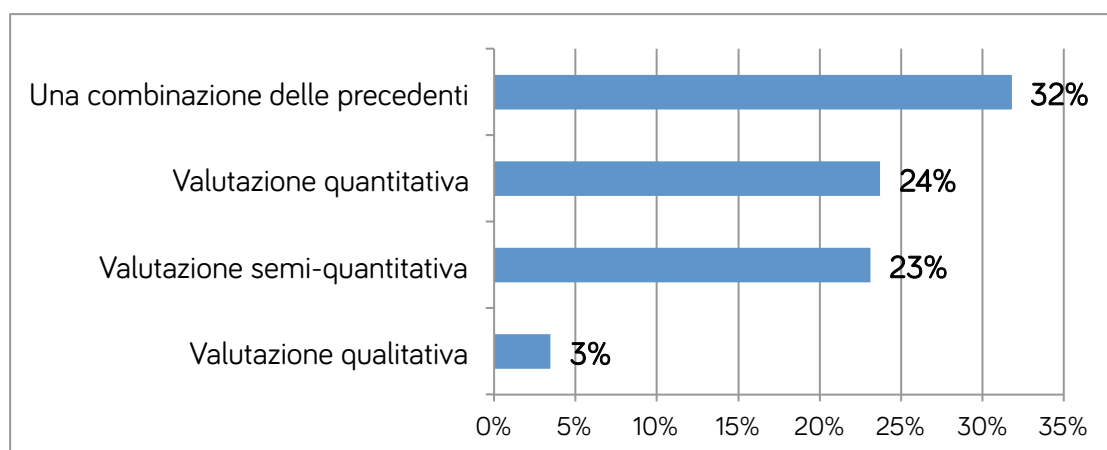


Figura 69 - Tecniche usate nella valutazione formalizzata

I due grafici precedenti rappresentano un incrocio tra le questioni di cui si è appena scritto. Si vuole indagare, dunque, quali siano le tecniche di valutazione più utilizzate tra coloro i quali dichiarino di avere il processo formalizzato. Dai risultati di quest'analisi emerge che, tra quelli che hanno dichiarato di avere un processo di valutazione del rischio formalizzato, il 32% utilizza una combinazione delle tecniche a disposizione, il 24% adotta una valutazione quantitativa, il 23% una valutazione semi-quantitativa e solo il 3% una valutazione qualitativa. Le risposte più coerenti dovrebbero implicare una combinazione delle varie tecniche, o quantomeno l'utilizzo di una valutazione semi-quantitativa. La coerenza è solo parziale, a testimonianza del fatto che i sistemi di risk management nelle PMI non siano ancora sviluppati al meglio.

3.4.2.3. GESTIONE DEI RISCHI

In questa sezione si intende indagare sulle **strategie di gestione** più utilizzate per ogni categoria di rischio precedentemente identificata.

In questo caso, si è chiesto alle aziende quale strategia di trattamento adottino per ogni tipologia di rischio.

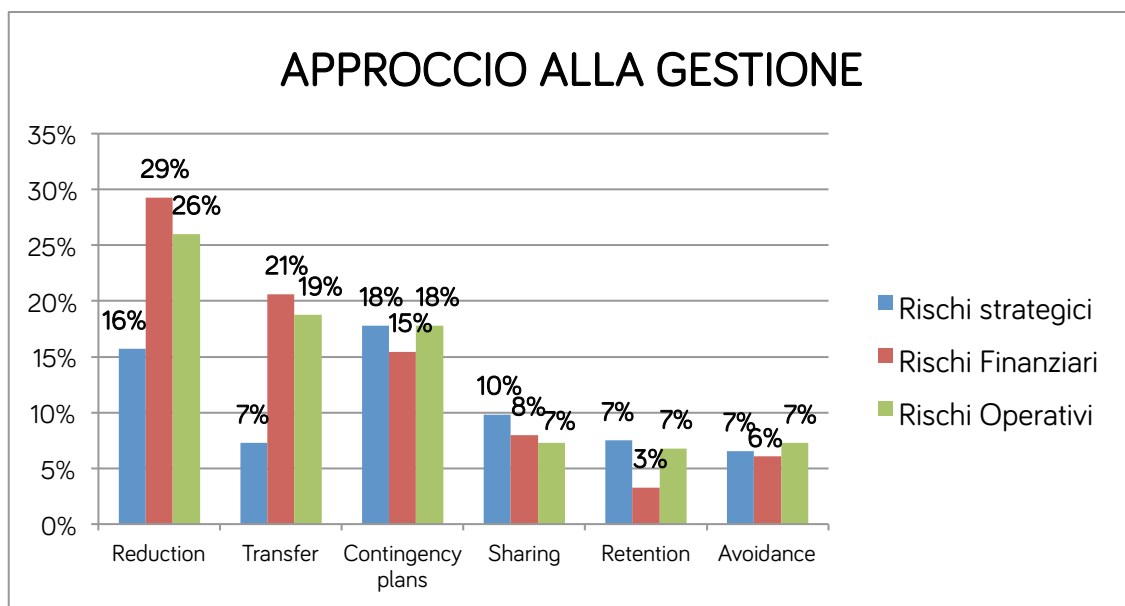


Figura 70 - Approcci utilizzati per la gestione dei rischi

Si vede come la **riduzione** (*risk reduction*) sia la modalità preferita, almeno per quanto riguarda i rischi finanziari e operativi, seguita dal **trasferimento a terzi** (*risk transfer*) e dalla **mitigazione delle conseguenze** (*contingency plans*), i.e. tutte quelle misure che prevedano l'accantonamento di un certo ammontare di risorse finanziarie per far fronte all'eventuale manifestarsi dell'evento dannoso. Quest'ultima è invece la modalità preferita per il trattamento dei rischi strategici, seguita dalla riduzione. Ciò è spiegabile considerando che i rischi operativi e finanziari sono più facilmente identificabili rispetto a quelli strategici, rendendone pertanto più facile la riduzione della probabilità di accadimento. Inoltre, c'è coerenza nel fatto che i rischi strategici non siano quasi mai trasferibili a terzi. Questo è attribuibile allo stretto legame che hanno con il business, che li rende non trasferibili a terzi e certamente non evitabili, poiché impliciti nel momento stesso in cui si decida di avviare un'attività d'impresa.

3.4.2.4. MONITORAGGIO

Si è qui messo in luce quale sia la **frequenza** con cui, mediamente, avviene il monitoraggio dei KRI e lo scostamento da valori soglia predefiniti in fase di valutazione.

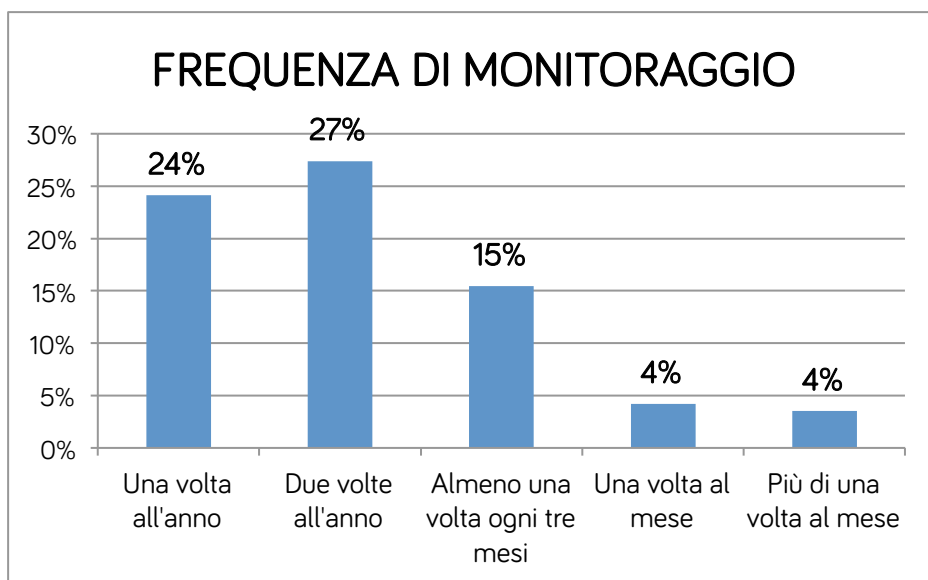


Figura 71 - Frequenza del monitoraggio

La maggior parte delle aziende effettua il monitoraggio degli indici di rischio **una o due volte l'anno**, in linea con le aspettative. Nei casi in cui il controllo sia più frequente, si deve a eventi eccezionali che richiedano attenzione urgente e costringano a controllare gli scostamenti più frequentemente.

INDICATORI

Gli indicatori più utilizzati nelle attività di monitoraggio rientrano nelle seguenti categorie (Azzone, 2006):

- **Risultato operativo:** è una voce di conto economico, calcolata come differenza tra i ricavi netti e i costi operativi. Con costi operativi si intendono tutti quei costi sostenuti per l'acquisto di beni e servizi necessari alla produzione, tra i quali anche il costo del lavoro e gli ammortamenti.
- **Risultato della gestione ordinaria:** questa è un'altra voce di conto economico, a cui si giunge sottraendo al risultato operativo i costi e i ricavi della gestione finanziaria e le spese tributarie.
- **Economic Value Added (EVA):** è un indicatore contabile, e come tale non ha una definizione univoca, in letteratura se ne possono trovare molteplici.

La premessa a tutte le formule possibili è l'attuazione di decine di correzioni contabili ai dati di bilancio, effettuate al fine di una migliore rappresentazione del valore aziendale. Le due formule trovate più di frequente sono:

- $EVA = Mon - K * I$, Mon è il margine operativo netto, K il costo del capitale e I il capitale investito;
 - $EVA = E_{pt} - E_{pt-1}$, E_p è l'economic profit e t è il periodo considerato.
- **Volatilità degli utili:** misura la dispersione del valore degli utili, come la deviazione standard del valore degli utili nel tempo, prendendo come riferimento l'utile mensile o annuale.
 - **Value at Risk (VAR):** è un indicatore di rischio che misura la massima perdita potenziale che un investimento può avere in un determinato orizzonte temporale e con un determinato grado di probabilità. È pertanto governato da due parametri, l'orizzonte temporale e l'intervallo di confidenza. L'orizzonte temporale di solito è fissato a un giorno, mentre l'intervallo di confidenza è al 95% o al 99%.
 - **Risk Adjusted Return On Capital (RAROC):** è un indicatore calcolato come il rapporto tra la differenza tra ricavi, costi e perdite medie, a numeratore, e il capitale a rischio a denominatore.
 - **Risk Weighted Assets (RWA):** questo indicatore è tipicamente utilizzato dalle banche per determinare il capitale da accantonare o Capital Adequacy Ratio, definito negli accordi di Basilea. È calcolato come la somma delle attività a bilancio e fuori bilancio pesate per il rischio a cui sono esposte.

Il seguente grafico mostra quali indicatori vengano utilizzati per misurare la performance e l'esposizione al rischio dell'azienda.

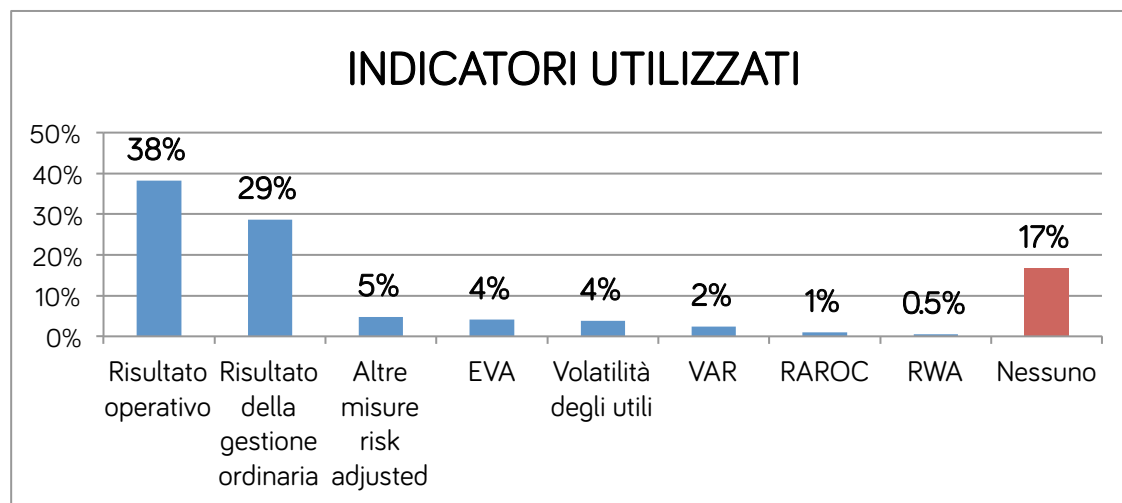


Figura 72 - Indicatori utilizzati nel monitoraggio

Il **risultato operativo** e il **risultato della gestione ordinaria** presentano un utilizzo in linea con le aspettative, secondo le quali le PMI, in virtù della ridotta dimensione e conseguentemente della limitatezza delle risorse, non adottano strumenti particolarmente sofisticati, come potrebbero essere delle misure di performance aggiustate per il rischio, impiegati rispettivamente dal 37% e dal 28% delle imprese. Invece, anche il semplice utilizzo, rispettivamente al 4% e al 2%, dell'Economic Value Added e del Value at Risk appare sorprendente. Infatti, per applicare l'EVA occorre apportare, oltre che effettuare una conversione delle transazioni fisiche in monetarie e un'aggregazione di tali informazioni nel bilancio, più di un centinaio di modifiche (come la capitalizzazione dei costi di R&D), nel tentativo di allineare l'informazione ottenibile mediante un semplice indicatore basato su dati contabili con un orientamento al contenuto informativo rivolto più al lungo termine. Il VAR, invece, misura il valore della perdita potenziale in un dato intervallo di tempo, solitamente un giorno, con un certo grado di confidenza, generalmente il 95% o il 99%. Se l'intervallo di tempo utilizzato dalle PMI è effettivamente di un giorno, il VAR deve essere costantemente aggiornato. Lo sforzo richiesto per il calcolo del VAR e dell'EVA, data l'aspettativa di basso grado di diffusione della cultura del rischio, fa apparire il loro utilizzo sorprendente in una PMI italiana. Ultimo dato interessante è il mancato utilizzo, da parte del 16% delle imprese intervistate, di qualsiasi tipo di indicatore per la misura delle performance e del rischio, dato che mostra un secondo lato, più incosciente, delle aziende italiane.

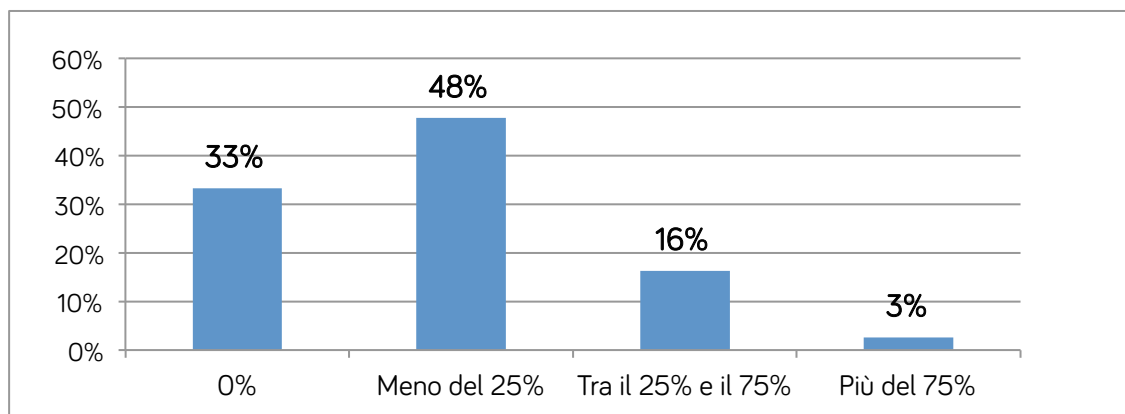


Figura 73 - Percentuale di transazioni commerciali con Paesi che adottano una moneta diversa

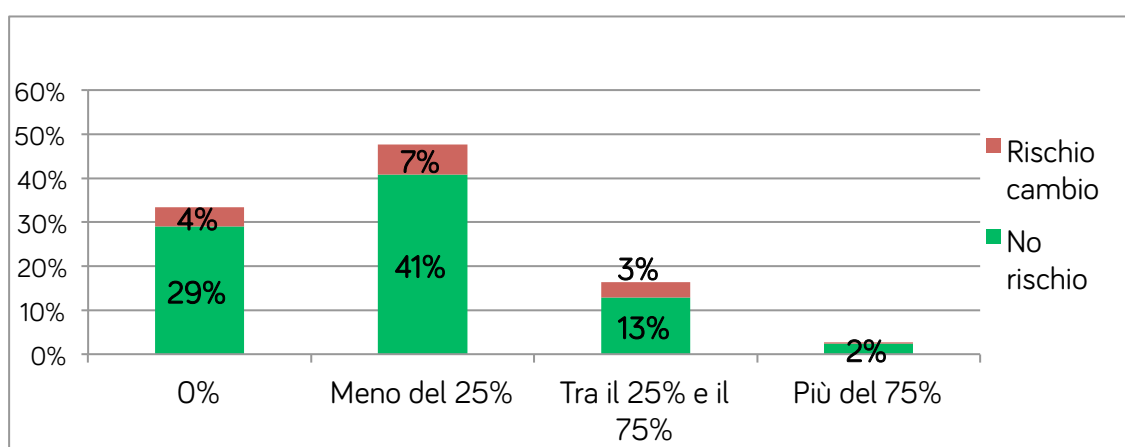


Figura 74 - Considerazione del rischio di cambio

Il grafico sopra mostra come un terzo delle aziende intervistate non effettuino scambi con Paesi che adottano una moneta differente dall'euro, quindi, il passo successivo è stato quello di focalizzarsi sui restanti due terzi per cercare di capire come gestissero il **rischio cambio**. Le risposte alla domanda riguardante la considerazione del rischio di cambio, relazionate a quelle ottenute sulla percentuale di transazioni con Paesi che adottano una moneta diversa dall'euro, mostrano una situazione incoerente: due terzi delle imprese che effettuano scambi per più del 75% del valore in moneta diversa dall'euro non considerano il rischio di cambio, e questo rapporto aumenta al diminuire della dimensione degli scambi. Non considerare questo tipo rischio è pericoloso, in quanto si avranno entità di fluttuazione dei risultati anche molto rilevanti. Risulta incoerente anche il fatto che del 33% delle aziende che non effettuano scambi al di fuori dell'area euro, un 4% consideri comunque il rischio cambio.

3.4.3. RISORSE

Nella macroarea “RISORSE”, si è preso in considerazione il confronto tra l'esposizione alle diverse categorie di rischio (finanziario, normativo, operativo, strategico) percepita dalle imprese partecipanti alla survey e lo sforzo profuso da parte di queste ultime nel gestirla.

Il grafico successivo mostra la tipologia di rischio che assorbe maggiori risorse economiche nella sua gestione, in cui rientrano anche le ore uomo.

Come si può notare, i rischi operativi (46%) e i rischi finanziari (41%) assorbono maggiori risorse (l'87%% in totale). Sarà interessante incrociare i dati contenuti in questo grafico con quelli del successivo, che mostra i rischi cui l'azienda ritiene di essere più esposta.

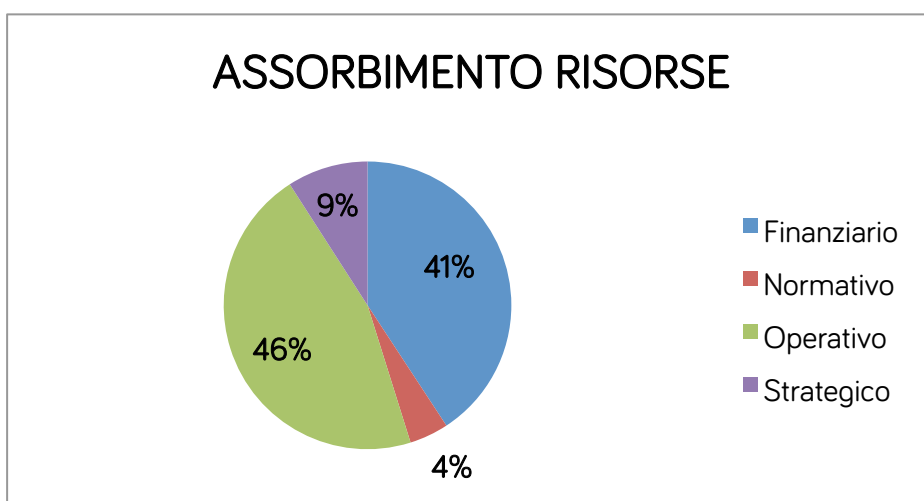


Figura 75 - Assorbimento risorse per categoria di rischio

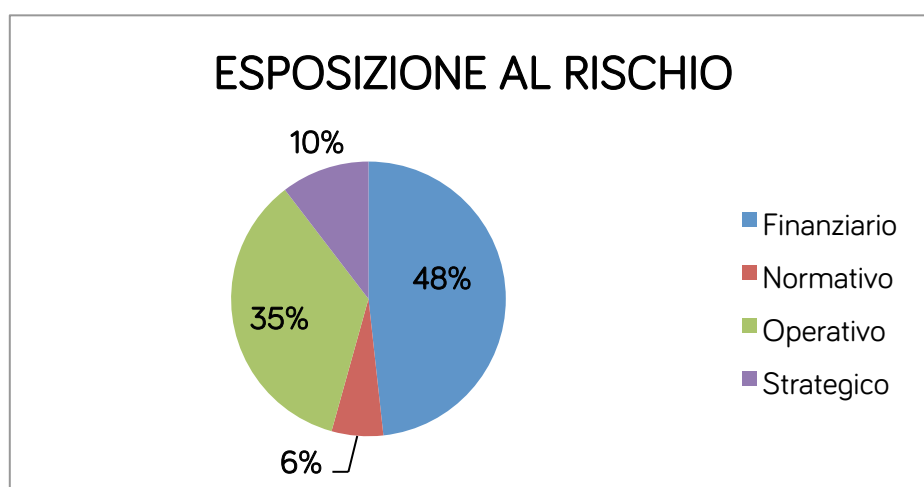


Figura 76 - Esposizione al rischio

Questo grafico sembra, in prima analisi, essere coerente con il precedente. Infatti, le aree più esposte, sono le stesse in cui è maggiore l'assorbimento di risorse.

Il 48% delle imprese ritiene di essere esposta maggiormente ai rischi finanziari e il 35% ai rischi operativi, mentre i rischi strategici e normativi sono considerati come la principale minaccia/opportunità rispettivamente dall'11% e dal 6%. Per quanto riguarda le ultime due tipologie, vi è corrispondenza tra l'esposizione percepita e l'assorbimento delle risorse; si registra invece un leggero sbilanciamento per le altre due categorie. Solo il 41% delle imprese destina un ammontare maggiore per la gestione del rischio finanziario, nonostante quest'ultimo venga percepito come rischio principale dal 48% del campione; al contrario, emerge una situazione opposta per quanto riguarda la categoria dei rischi operativi.

Lo sbilanciamento non è indicatore di una mancata consapevolezza; piuttosto, si deve considerare il fatto che alcune tipologie di rischio siano più costose da gestire di altre. Ad esempio, per quanto minima sia l'esposizione di un'azienda ai rischi di tipo normativo, la loro gestione può comportare costi elevati, in quanto potrebbe richiedere l'assunzione di un esperto legale e di periti; di conseguenza, un fattore fondamentale risulta essere la conoscenza, da parte dell'organizzazione, delle diverse tipologie di rischio.

Inoltre, va detto che una percezione di maggiore esposizione a una determinata categoria di rischi comporta solitamente un maggiore sforzo, che porta, a sua volta, a una migliore conoscenza e comprensione. Di conseguenza, ciò conduce a una più matura valutazione della categoria stessa. In definitiva, appare che ci sia una certa coerenza, anche se questo dato andrebbe preso con cautela.

È stato effettuato uno studio più approfondito sulla **spesa** economica sostenuta dalle aziende per la gestione dei rischi. Dal momento che calcolare la spesa media sul totale delle aziende avrebbe inevitabilmente penalizzato le società più piccole, che non possono permettersi ingenti spese per attività di supporto come il risk management, la media è stata calcolata per diverse fasce di fatturato, che sono le stesse utilizzate nella classificazione dimensionale.

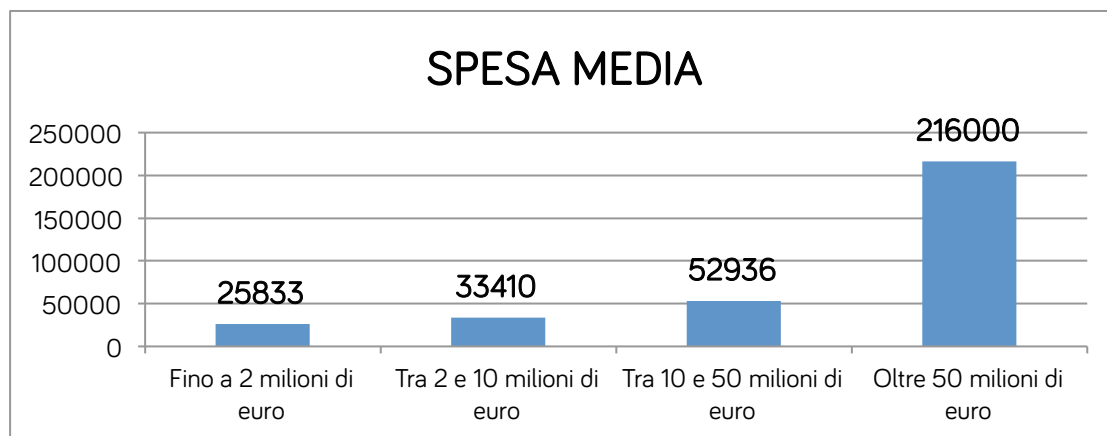


Figura 77 - Spesa media per fascia di fatturato

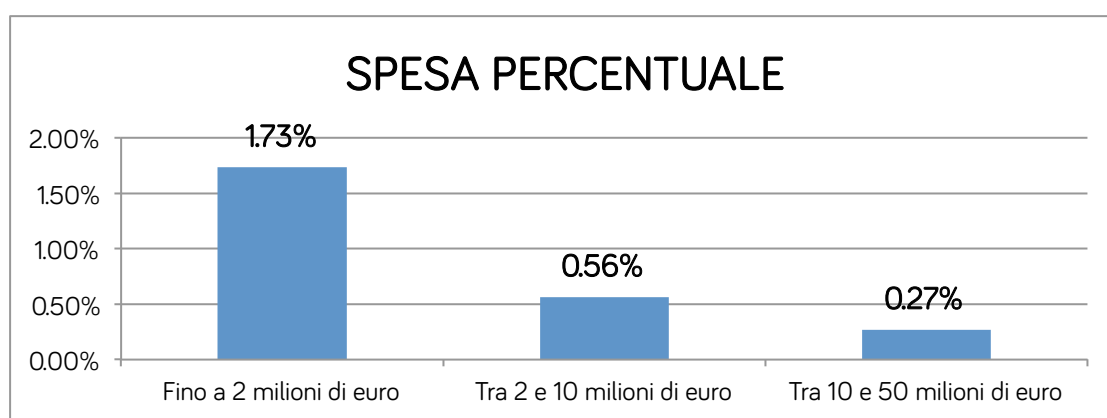


Figura 78 - Spesa percentuale sul punto medio della fascia

È emerso che, all'aumentare della fascia di fatturato, aumenta anche la spesa media sostenuta per la gestione dei rischi.

L'aumento però, non avviene in maniera proporzionale, anzi, in percentuale sul fatturato la spesa diminuisce, perché i costi strutturali del risk management pesano più sulle piccole imprese che sulle grandi, che riescono ad ammortizzarli meglio sfruttando le economie di scala. *Exempli gratiae*, se bisogna assumere un esperto per gestire i rischi, nella media impresa avrà più lavoro, e quindi un costo maggiore rispetto a una piccola impresa, però graverà meno sulla media impresa rispetto alla piccola.

La medesima analisi sull'esposizione è stata condotta più nel dettaglio a livello settoriale, per verificare se il discorso sia valido in generale o se occorra effettuare delle distinzioni.

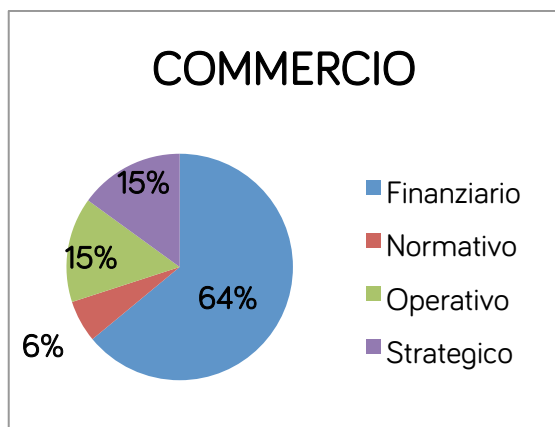


Figura 79 - Esposizione Commercio

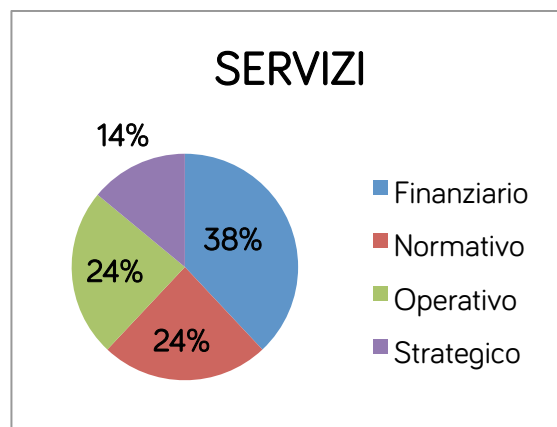


Figura 80 - Esposizione Servizi

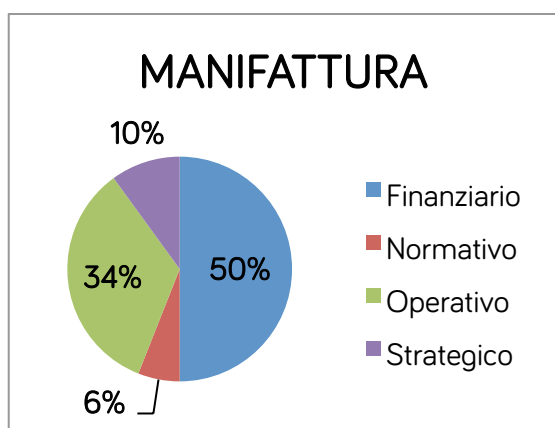


Figura 81 - Esposizione Manifattura

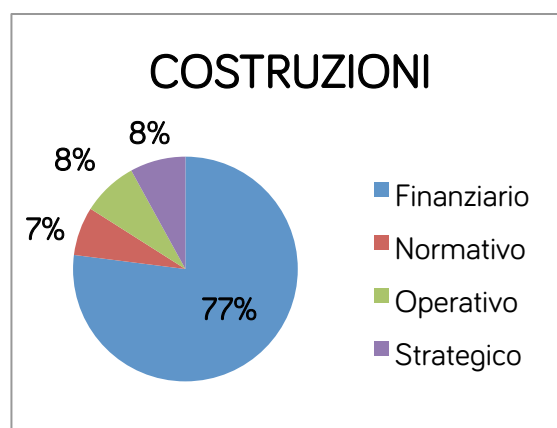


Figura 82 - Esposizione Costruzioni

COMMERCIO

Si nota una superiore esposizione al rischio strategico e a quello finanziario, a scapito del rischio operativo, che risulta considerato ben al di sotto della media.

SERVIZI

Sorprende la grande importanza data al rischio normativo.

MANIFATTURA

In linea con l'esposizione media. Va ricordato che la manifattura rappresenta anche la maggioranza delle aziende del campione (66%).

COSTRUZIONI

Enorme l'esposizione percepita nei confronti del rischio strategico, a scapito di quello operativo. Questo dato sorprende molto, in quanto i rischi operativi, soprattutto quelli legati alla salute e sicurezza sul lavoro, dovrebbero avere un forte impatto su un settore come questo.

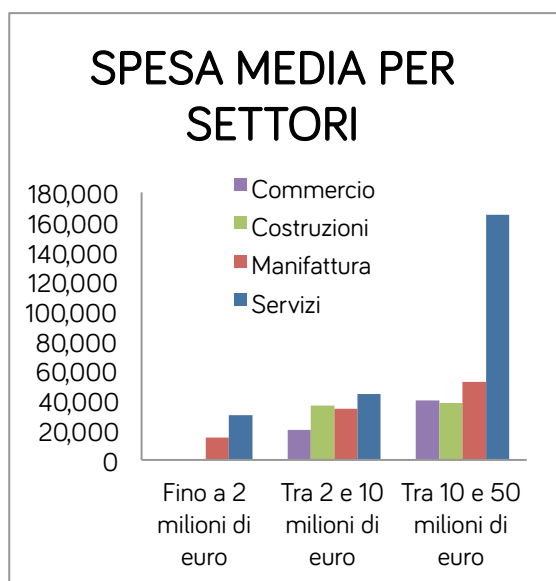


Figura 83 - Spesa media (dettaglio settori)

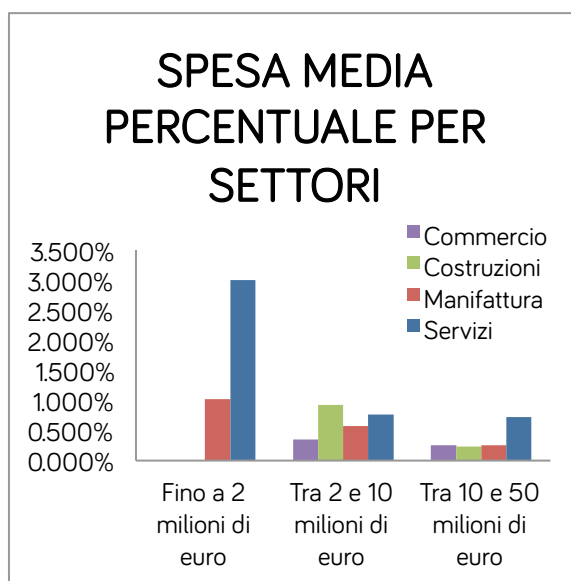


Figura 84 - Spesa % (dettaglio settori)

Per quanto riguarda la spesa media, si noti come, per il settore dei servizi, abbia luogo una spesa mediamente superiore agli altri segmenti, sia assoluta che in percentuale sul fatturato.

Come già detto, la manifattura rappresenta il 66% del campione; si è quindi cercato di esplorare meglio quale fosse la situazione di questo settore. Queste sono le esposizioni al rischio dei segmenti della manifattura più rilevanti.

Un dato certamente interessante è il risultato della ricerca Risk Management among SMEs (2005), condotta dall'ICAEW, secondo cui le attività che hanno mostrato una bassa crescita negli anni 2004 e 2005 hanno speso in media la metà in RM rispetto ai business che si aspettano una bassa crescita nei prossimi due anni. Di contro, attività cresciute molto in quei due anni, hanno speso di più rispetto a quelle che si aspettano alta crescita in futuro. Si vede come non ci sia una connessione diretta tra crescita e spesa RM.

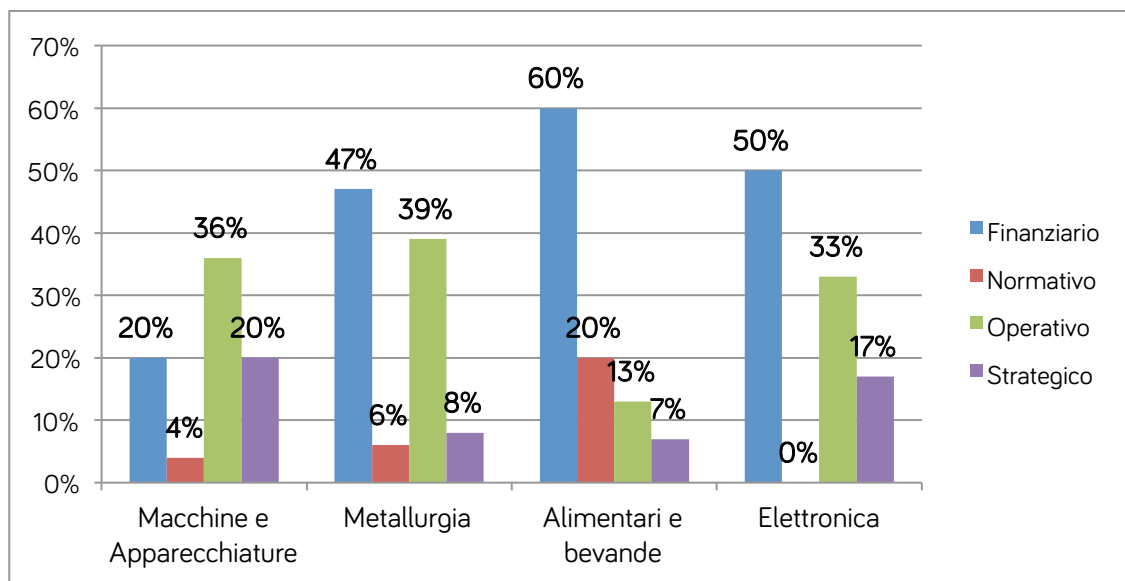


Figura 85 - Esposizione ai rischi (dettaglio Manifattura)

Il primo blocco del grafico di dettaglio mostra i rischi relativi al settore della produzione di macchine e apparecchiature, il più popoloso. Come si può vedere dal grafico, la particolarità di questo settore è rappresentata dalla maggiore esposizione a rischi di tipo strategico rispetto alla media di tutte le aziende. Gli altri fattori sono in linea con le considerazioni generali di cospicua esposizione alle macrocategorie finanziaria e operativa.

In linea con la media generale risulta essere anche il settore metallurgico, per cui valgono le considerazioni fatte in precedenza.

Interessante è il segmento delle industrie alimentari e delle bevande, le quali si dimostrano particolarmente sensibili ai rischi finanziari e normativi. È molto strano, dato che le aspettative erano sì di maggiore esposizione ai rischi di tipo normativo, in quanto le leggi sulla modalità di lavorazione, conservazione, trasporto dei cibi e informazioni da fornire al consumatore finale sono molto stringenti e in costante aggiornamento; ciononostante, non ci si aspettava questa forte esposizione ai rischi finanziari. Ci si attendeva, invece, una maggiore esposizione ai rischi di tipo operativo, poiché le attività produttive nei settori che trattano materiali deperibili sono solitamente critiche.

Ancora più particolare è l'elettronica, giacché scompaiono completamente i rischi di tipo normativo, per lasciare spazio all'esposizione a quelli di tipo strategico. Quest'assenza appare sospetta poiché in tutti i settori la componente normativa è inevitabile.

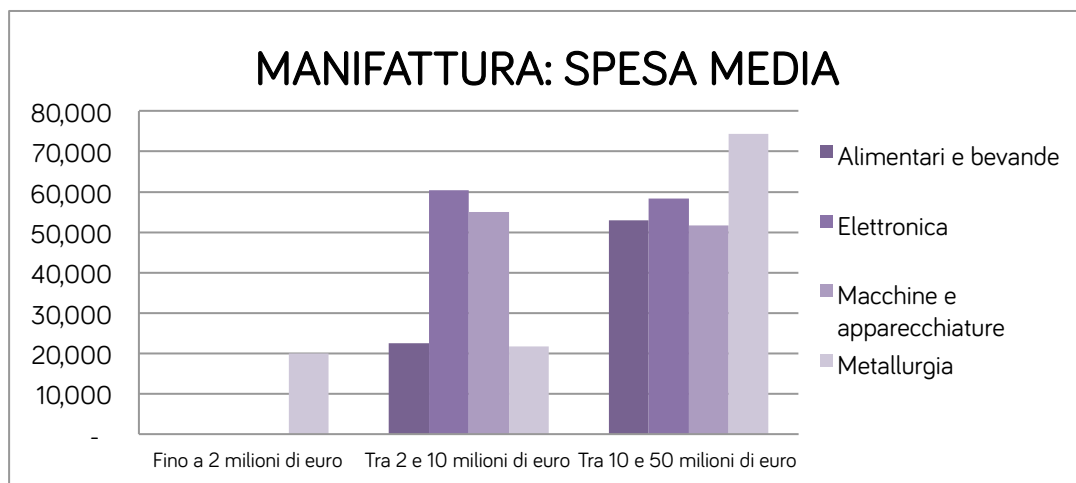


Figura 86 - Spesa media per fascia di fatturato (dettaglio Manifattura)

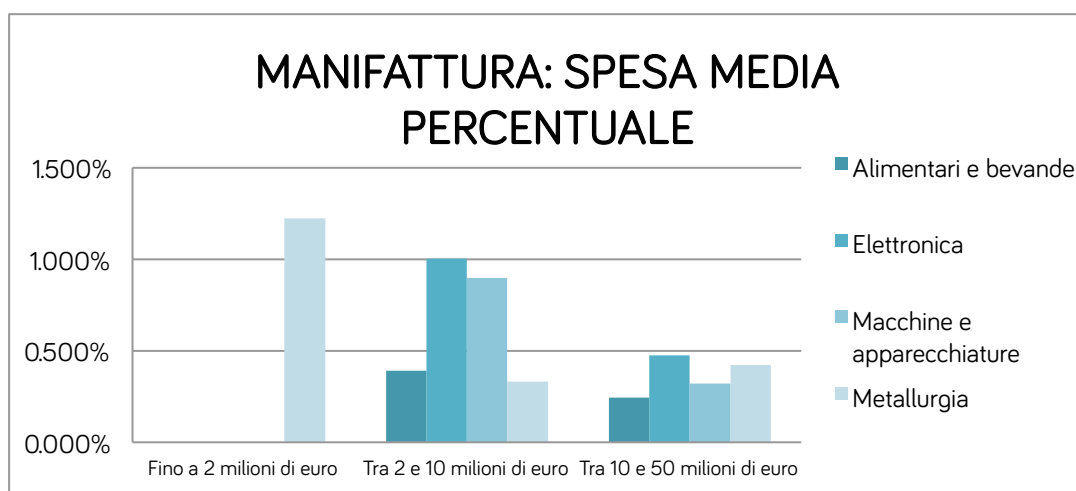


Figura 87 - Spesa percentuale sul punto medio della fascia (dettaglio Manifattura)

Andando ad approfondire qual è il livello di spesa per il settore della manifattura, si nota come per i settori alimentare e metallurgico la spesa aumenti al crescere della dimensione, mentre per elettronica e macchinari, questa rimanga costante.

Situazione speculare a quanto già visto sopra a livello aggregato, dove la spesa cresce, questo non è vero in termini relativi alla dimensione del settore.

Per quanto riguarda, invece, la spesa media percentuale (come già spiegato si tratta della spesa media su fatturato), si noti che i valori diminuiscono al crescere delle dimensioni. Sebbene aumentino le dimensioni, i rischi a cui le imprese del settore manifatturiero si vedono esposte non giustificano un aumento percentuale della spesa, se non per il settore metallurgico.

In seguito, si è analizzata la **dinamica della spesa per i prossimi 3 anni**. Solo il 7% pensa che tale spesa **diminuirà**, mentre la maggioranza delle aziende, il 55%, prevede che tale ammontare **resterà costante**, e un'altra gran parte di esse, il 38%, afferma che tale spesa **aumenterà**. È apprezzabile notare come gran parte dei partecipanti mostrino interesse verso un ulteriore sviluppo del risk management.

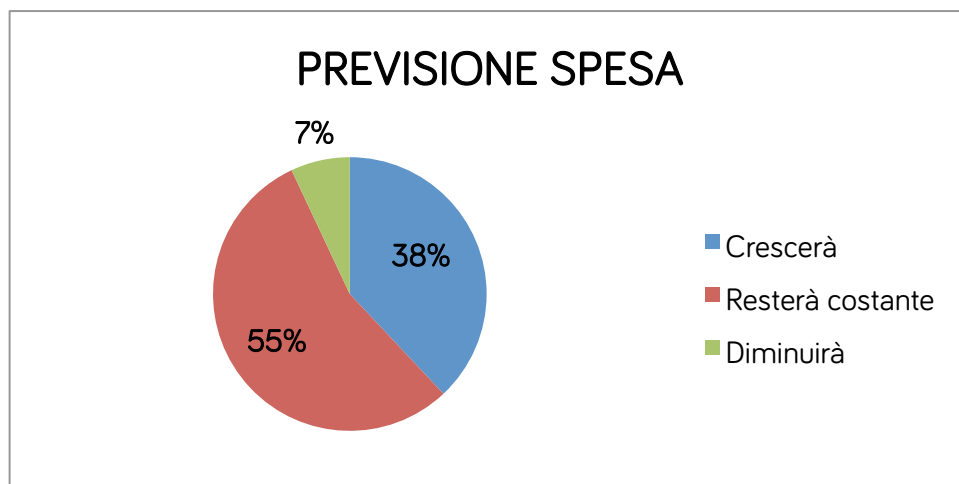


Figura 88 - Previsione spesa futura

Più interessante della previsione in se è dare uno sguardo a chi ha dichiarato cosa. Partendo dal grafico a torta della previsione sulla dinamica futura del profilo di rischio, si è tentato di esplodere ogni fetta per vedere come ogni azienda reagisce all'evoluzione del rischio.

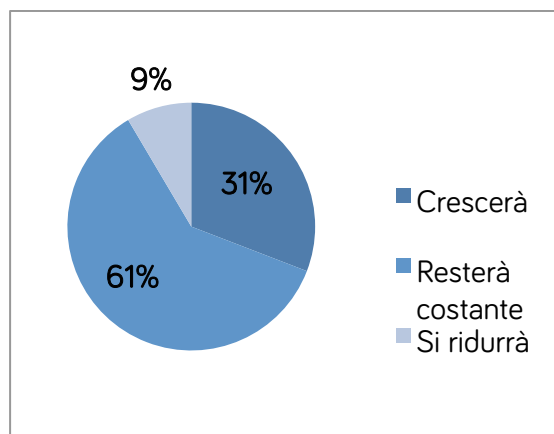


Figura 89 - Evoluzione spesa profilo "costante"

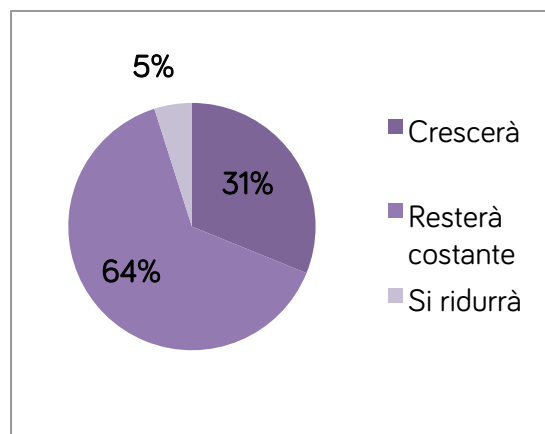


Figura 90 - Evoluzione spesa profilo "volatile"

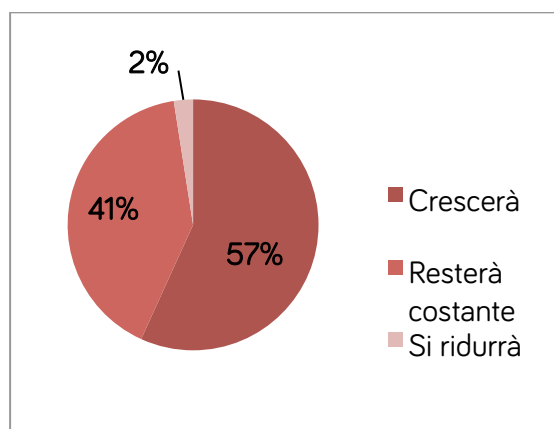


Figura 91 - Evoluzione spesa profilo "in aumento"

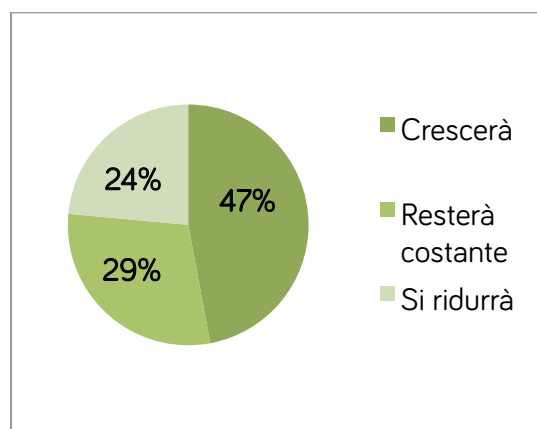


Figura 92 - Evoluzione spesa profilo "in diminuzione"

La maggioranza delle imprese che hanno dichiarato una riduzione nel profilo di rischio, affermano che la spesa in risk management aumenterà o resterà costante. L'ipotesi avanzata è che prevedono che questo si riduca proprio in virtù della maggior quantità di risorse dedicate. Per quanto riguarda gli altri casi, le aziende che percepiscono il proprio profilo futuro costante o oscillante pensano anche che la propria spesa in risk management resterà perlopiù costante, evidentemente perché lo reputano accettabile e non vogliono modificare il proprio sforzo o, più probabilmente, non riescono a valutare chiaramente il profilo di rischio futuro e di conseguenza hanno risposto che la spesa resterà costante per la scarsa capacità di effettuare una stima. Invece, com'è logico aspettarsi, per profili di rischio in crescita, la spesa aumenterà, nel tentativo di ridurre l'esposizione ai rischi.

3.4.4. RESPONSABILITÀ E COMUNICAZIONE

Nell'ultima macroarea **“RESPONSABILITÀ E COMUNICAZIONE”**, si vuole comprendere il grado di diffusione della cultura del rischio all'interno delle aziende.

Inizialmente è stata analizzata l'attribuzione dei ruoli e delle responsabilità all'interno della struttura aziendale con l'intento di comprendere tre aspetti:

- Se il processo di gestione dei rischi fosse affidato a una figura esterna oppure interna all'impresa;
- Nel caso di figura interna, se essa fosse dedicata a quest'attività oppure se ricoprisse altri ruoli;
- Nel caso in cui il risk manager fosse una figura interna che ricopre altri ruoli, quale fosse l'incarico principale da lui ricoperto.

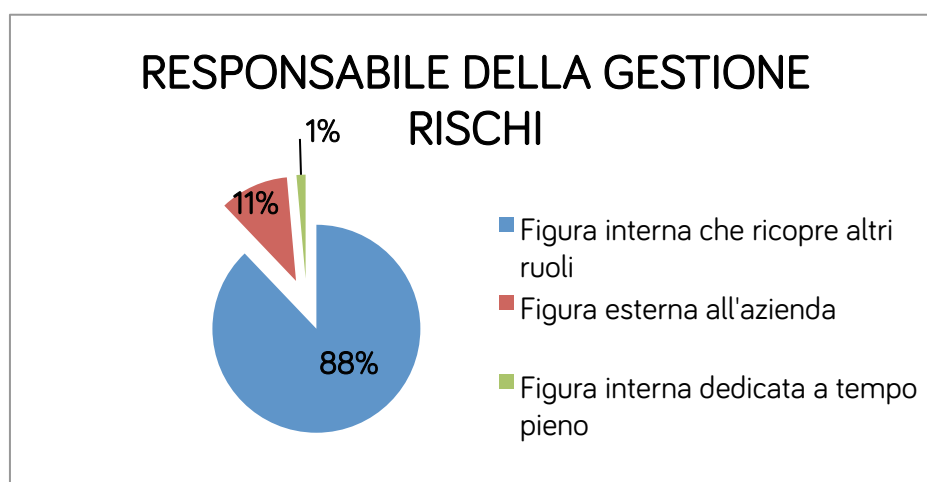


Figura 93 - Chi gestisce i rischi

Ne è risultato che sono pochissime le imprese del campione che possiedono un **addetto dedicato a tempo pieno** a tale processo (1%). Alcune imprese (11%) si rivolgono a una **figura esterna**, si suppone un consulente in grado di integrare le competenze magari carenti dell'impresa riguardo questo tema. La stragrande maggioranza delle imprese affida invece il processo a una **figura interna, ma che svolge RM soltanto a tempo parziale**. Ciò è del tutto in linea con il modo tipico di operare delle PMI, nelle quali i ruoli non sono sempre ben delineati e formalizzati, ma ci si affida molto spesso all'intuito e alle competenze personali dell'imprenditore.

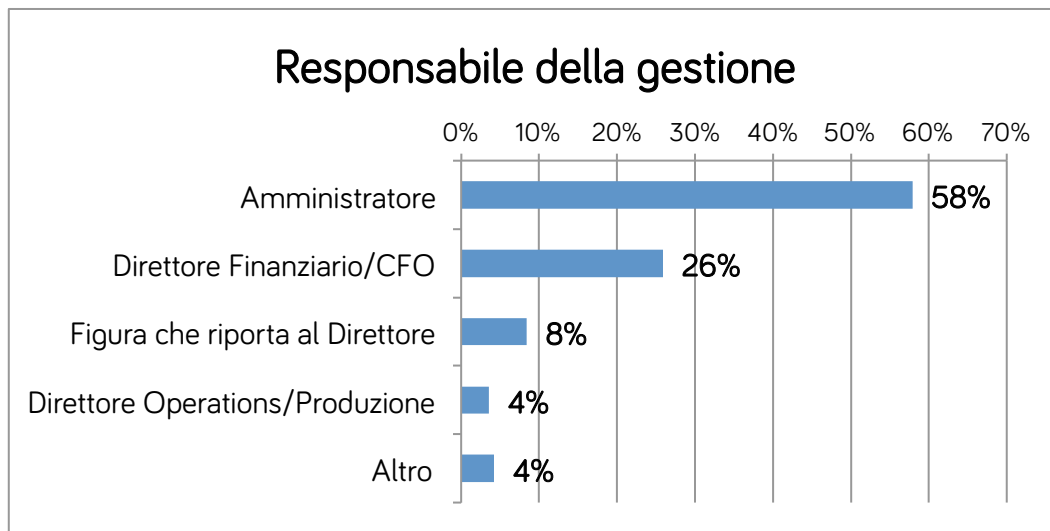


Figura 94 - Responsabilità del processo di RM

Analizzando nel dettaglio qual è il ruolo primario di tale figura interna dedicata a tempo parziale, si è visto come, per oltre la metà dei casi, il processo sia affidato **all'amministratore/imprenditore** in persona. In molti casi era presente un **Chief Financial Officer** a occuparsene direttamente o una figura che riporta a lui. È stato identificato il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione come un fattore chiave per l'insediamento della cultura del rischio in azienda. Infatti, secondo la ricerca svolta da EIU: *Ascending the maturity curve* (SAP, 2010) la scelta di introdurre determinate pratiche di gestione del rischio deve provenire dall'alto, il board deve dare mandato all'intera organizzazione di implementare il progetto. Gli esperti raccomandano la formazione di un comitato formato da rappresentanti di diverse funzioni aziendali per discutere le modalità percorribili per migliorare il processo di RM. Un risultato simile è stato ottenuto nella survey RIMS ERM Benchmark Survey (2011), da cui è emerso che i driver per l'adozione di pratiche ERM sono le direttive del board, risposta scelta da un terzo dei partecipanti.

Dal momento che il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione rappresenta un fattore chiave per l'insediamento della cultura del rischio in azienda, si è chiesto alle imprese di definire il ruolo che esso ricopre nella gestione del rischio e la correlazione di tale coinvolgimento con la maturità del sistema di risk management.

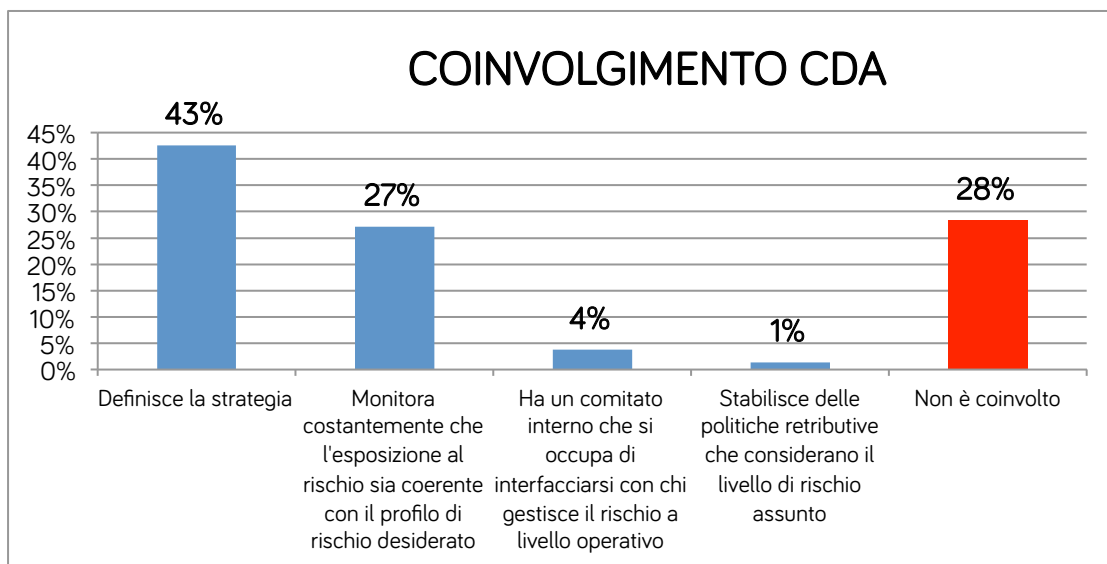


Figura 95 - Livello di coinvolgimento del CdA

È emerso che il 28% delle imprese non ha un Consiglio di Amministrazione coinvolto nella gestione dei rischi. Il 43% dei CdA **definisce la strategia** e il 27% **monitora costantemente che l'esposizione al rischio sia coerente con il profilo desiderato**. Purtroppo ancora molte poche PMI legano i risultati raggiunti nel risk management con i compensi, infatti, solo l'1% **tiene conto del livello di rischio assunto nel definire le politiche retributive**. Volendo fare un paragone, dalla survey di AICPA (2012) emerge che la maggior parte delle grandi imprese non fanno uso delle attività di gestione del rischio come componente esplicito nella determinazione dei compensi.

Dopo aver indagato su come venga diffusa la cultura del rischio, si è cercato di capire da quanto tempo questa ha cominciato a svilupparsi nelle PMI Italiane.

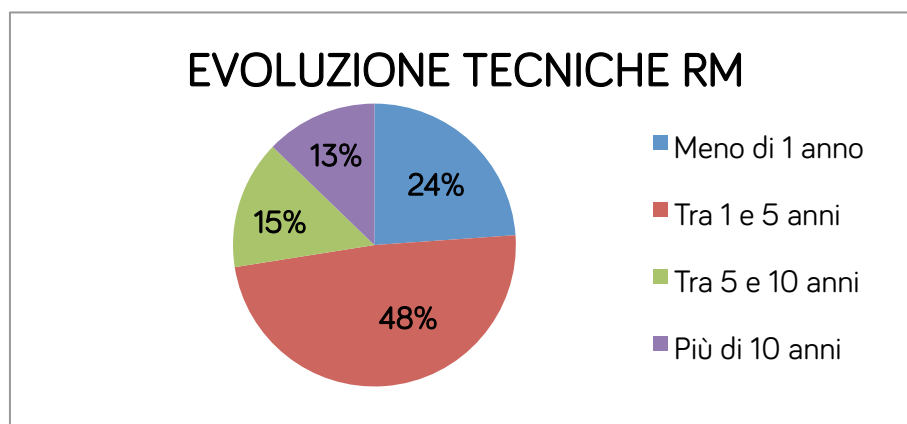


Figura 96 - Maturità del sistema di gestione

La cultura del rischio è un fenomeno molto recente, il 72% delle imprese adotta tecniche di risk management da **meno di 5 anni**. È molto probabile che la recente crisi finanziaria abbia indotto molte imprese a dotarsi di sistemi di gestione del rischio. Poche sono le aziende che dispongono di un sistema di RM evoluto e consolidato, il 15% del campione le adotta da un periodo compreso **fra i 5 e i 10 anni** e un 13% da **oltre 10 anni**. Anche se quest'ultima percentuale rimane significativa, se si considera che l'interesse su tematiche di questo tipo è iniziato pochi decenni fa.

Si è cercato di verificare se esistesse una correlazione tra gli anni da cui si adottano tecniche di gestione del rischio e il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione. Un CdA interpreta un ruolo attivo se svolge almeno uno dei compiti elencati nel grafico precedente tranne la voce "non è coinvolto".

La correlazione è evidente: maggiori sono gli anni di utilizzo di tecniche di gestione del rischio, maggiori risultano le probabilità che il Consiglio di Amministrazione sia coinvolto nella definizione di tali politiche.

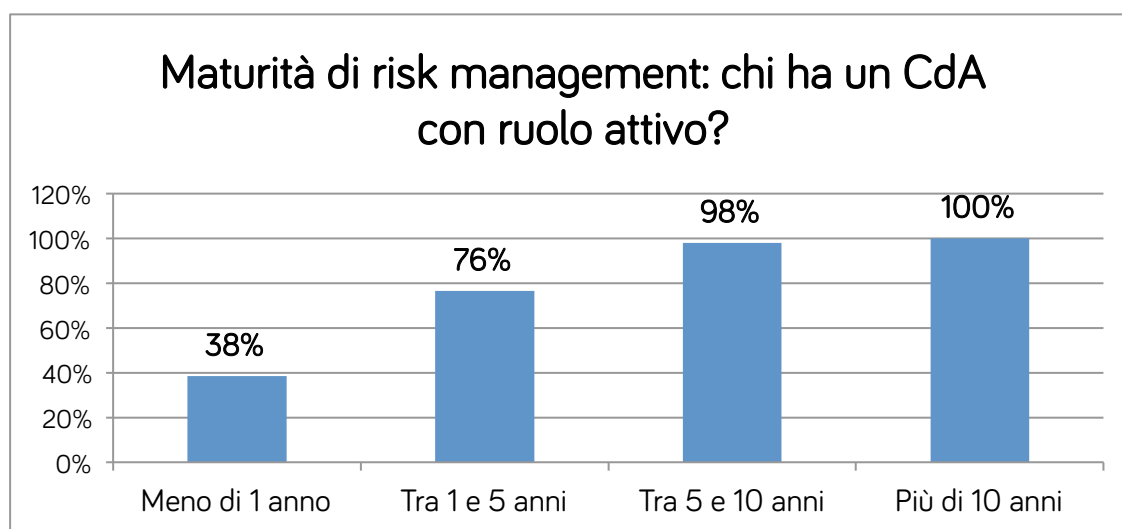


Figura 97 - Ruolo del CdA nel tempo

Un ulteriore elemento che permette di comprendere il grado di diffusione della cultura di gestione del rischio all'interno dell'azienda è la **comunicazione**, che fa capire se e come i responsabili aziendali si preoccupano di diffondere la cultura del rischio e come gestiscono le informazioni sui rischi a cui sono esposti.

Come primo punto, è stato chiesto che tipo d'iniziative vengono intraprese per diffondere la cultura del rischio, dividendosi secondo i destinatari a cui sono rivolte tali iniziative.

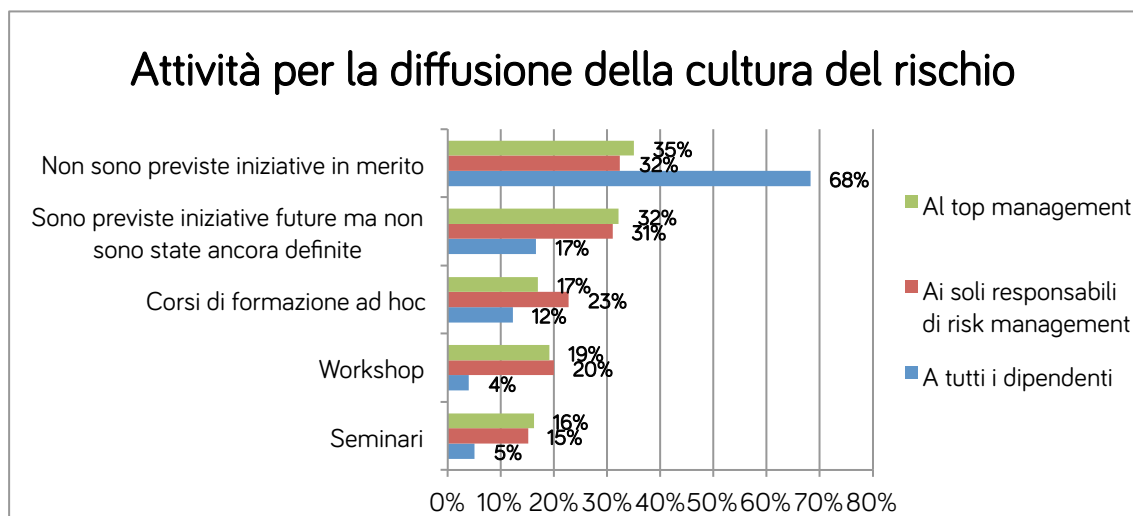


Figura 98 - Diffusione della cultura a diversi livelli gerarchici

Come si può vedere dal grafico, a oggi, l'85% delle aziende non ha messo in atto **nessuna iniziativa** che coinvolga tutto il personale aziendale. Di questi solo il 17% prevede che **in futuro saranno definite delle iniziative**. Tra le imprese che invece fanno qualcosa per tutto il personale, il metodo più diffuso per sviluppare competenze comporta dei **corsi di formazione ad hoc**. Per quanto concerne le iniziative riservate esclusivamente al top management, il 35% delle imprese attualmente non fa niente e non prevede di fare niente, il 32% non fa niente ma prevede di introdurre qualche iniziativa, mentre, nel restante 33%, che invece si sta già preoccupando di sviluppare una cultura del rischio, il metodo più diffuso riguarda i **workshop**, seguito da **corsi di formazione ad hoc** e **seminari**. Infine, ben il 32% non ha sviluppato nessuna iniziativa riservata ai responsabili della gestione del rischio, forse anche alla luce dell'assunzione dei manager già formati, mentre il 31% prevede di sviluppare qualcosa in futuro. Tra restanti, la metodologia più diffusa per sviluppare le competenze sono i **corsi di formazione ad hoc**.

Sempre a proposito della cultura, nella Excellence in Risk management Survey (2012), sia il top management che i risk manager che hanno risposto al questionario, sono d'accordo sul fatto che i due set di skill più importanti da

avere per un risk manager sono una conoscenza intima del business e del settore e una visione strategica dei rischi e del ruolo della loro gestione.

Si è cercato di scoprire tra chi avviene la comunicazione relativa alla gestione del rischio.

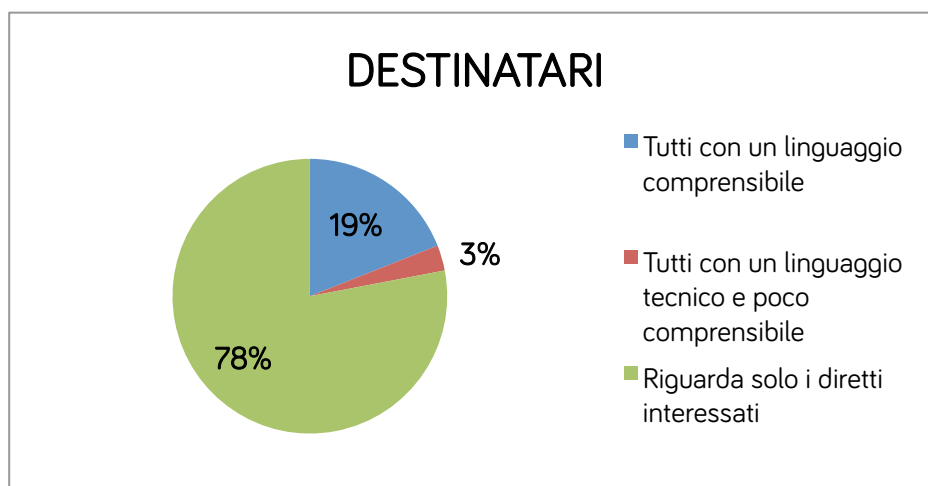


Figura 99 - Coinvolgimento del personale

Nella maggior parte dei casi essa riguarda **solo i diretti interessati**, e solo un'azienda su cinque coinvolge tutti i livelli. Secondo l'AICPA (2012) la maggioranza delle organizzazioni (63%) comunicano informazioni sui rischi chiave ad hoc agli incontri tra il management. Il restante 33% programma regolarmente incontri per discutere i rischi.

Che ci sia un problema di comunicazione nelle PMI è confermato anche dalla già citata ricerca di EIU: *Ascending the maturity curve* (SAP, 2010), da cui emerge che molte aziende sono riservate circa il fallimento della gestione del rischio all'interno dell'impresa e tendono a risolvere il problema all'interno della business unit in cui si è verificato, non permettendo all'intera organizzazione di imparare dagli sbagli commessi.

Si è cercato anche di comprendere se la dimensione delle imprese, prendendo come proxy il numero dei dipendenti, impatti sulla modalità di coinvolgimento e di comunicazione. Per le analisi successive è stata ampliata l'indagine anche alla piccola percentuale di micro imprese.

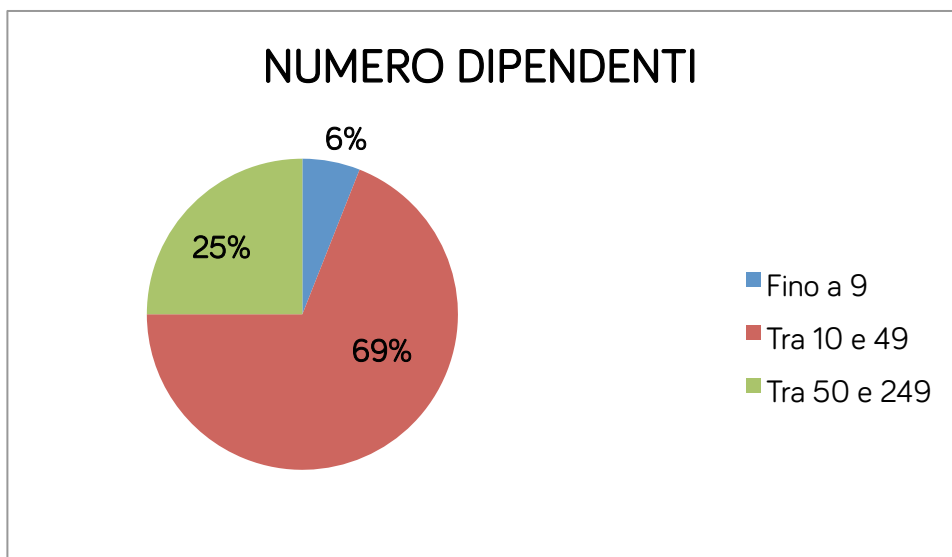


Figura 100 - Dimensione per numero di dipendenti

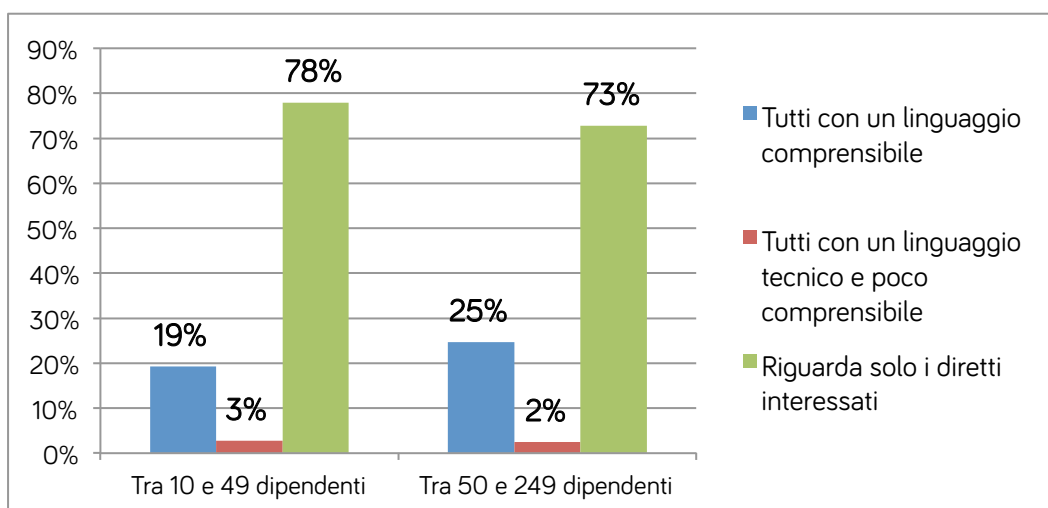


Figura 101 - Coinvolgimento al variare della dimensione

Tra le piccole imprese la comunicazione riguarda perlopiù i diretti interessati. Questo è spiegabile attraverso una rigida divisione dei compiti o delle aree d'influenza, che fa sì che ogni persona abbia la sua tipologia di rischi da gestire. Anche nelle medie imprese si preferisce comunicare le informazioni sui rischi solo ai diretti interessati, ma aumentano le imprese che coinvolgono tutti i livelli con linguaggio comprensibile, in virtù della maggior diffusione della cultura del rischio data dalla maggiore dimensione.

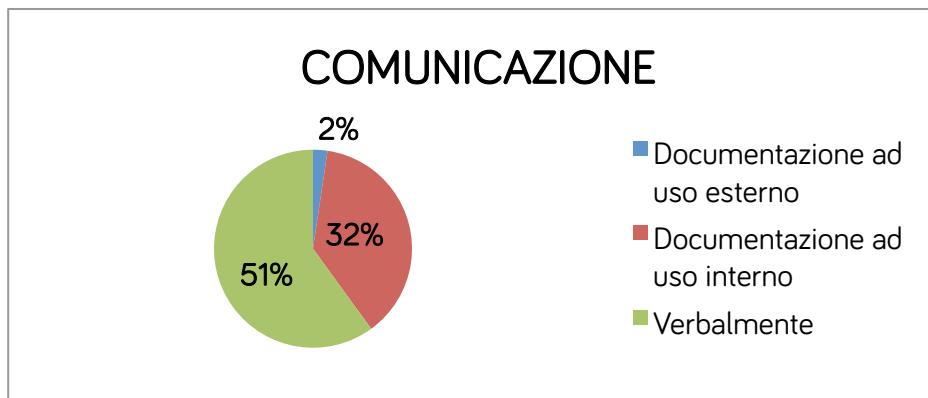


Figura 102 - Strumenti di reportistica

Per quanto riguarda il coinvolgimento, si può affermare che, indipendentemente dalla dimensione, la maggior parte delle imprese coinvolge solamente i diretti interessati, ma all'aumentare della dimensione, crescono le aziende che coinvolgono tutti i livelli. La maggior parte delle imprese (51%) ha scelto di comunicare **verbalmente** le informazioni sui rischi; la seconda tipologia di comunicazione più usata è invece una **documentazione a solo uso interno**. Solo il 2% delle aziende divulga **anche all'esterno la documentazione sui rischi**, in linea con l'assenza di obblighi di pubblicazione di bilancio. È evidente che si possono fare passi avanti in questa direzione, per esempio comunicando le proprie modalità di gestione dei rischi e le analisi in atto si possono informare i fornitori e le banche, migliorando la trasparenza nei confronti del mercato. Le prime a muoversi su questo fronte sono le grandi imprese, secondo il già citato studio di KPMG e SDA Bocconi (2012), c'è una spinta per il vertice aziendale alla diffusione di informazioni sempre più dettagliate sui processi di gestione dei rischi. Inoltre, secondo l'AICPA (2012), il 43% delle grandi imprese non hanno un processo strutturato per identificare e riportare l'esposizione ai rischi al CdA o tracciano i rischi a silo e forniscono informazioni minime al CdA.

Come per l'analisi precedente, si è provato a scomporre l'informazione sulle modalità di comunicazione secondo la grandezza dell'impresa.

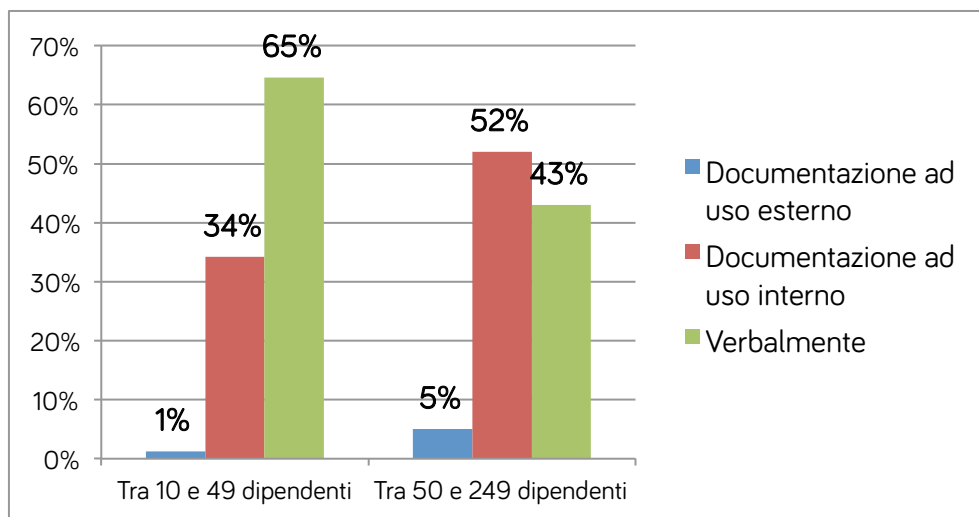


Figura 103 - Comunicazione in funzione del numero di dipendenti

Anche per la maggior parte delle piccole imprese la comunicazione avviene verbalmente, si noti però il sostanziale aumento di società che utilizzano una documentazione interna.

Per le medie imprese invece, c'è un'inversione di tendenza, in quanto la maggior parte delle comunicazioni avviene tramite documenti a uso interno. Evidentemente, viste le dimensioni, può risultare operativamente più semplice comunicare tramite formati predefiniti, magari tramite l'uso di strumenti di information technology. Inoltre, essendoci così tante persone viene meno la fiducia, più caratteristica di contesti familiari e aumenta il bisogno di documenti scritti.

Non si registra un legame forte tra dimensione e modalità di comunicazione ma piuttosto, una lieve diminuzione della pratica verbale a favore della documentazione ad uso interno, con l'aumentare delle dimensioni.

Come ultimo aspetto si è verificato se sono in uso strumenti **software** particolari per permettere la tracciabilità delle informazioni e incrementare la facilità di comunicazione.

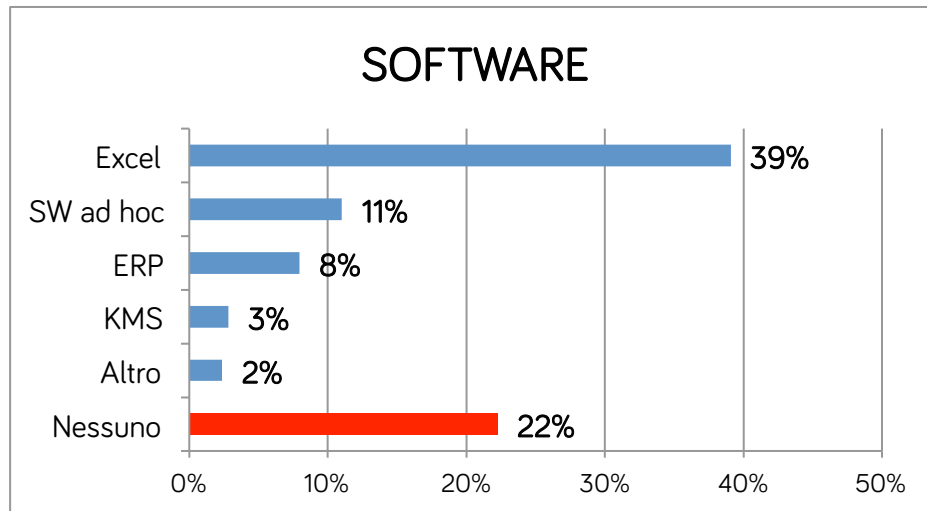


Figura 104 - Software utilizzati

Le precedenti analisi permettono di affermare come la cultura del rischio nelle PMI sia ancora in uno stato poco maturo. Lo scarso livello culturale è evidenziato anche dall'analisi relativa a quale tipologia di software le aziende utilizzano a supporto della gestione del rischio; il 22% dichiara di non ricorrere a nessun strumento IT e il 39% utilizza esclusivamente MS Excel.

Volendo fare un paragone, il risultato sembra coerente con quanto scoperto dalla survey svolta da KPMG e SDA Bocconi (2012) sulle grandi imprese: la gestione del rischio è, ad oggi, supportata da sistemi informatici di supporto, tuttavia ancora poco integrati con gli altri sistemi informativi aziendali.

3.4.5.COPERTURE ASSICURATIVE

Questa sezione è stata introdotta per consolidare la collaborazione con CINEAS, consorzio universitario per il rischio, che ha contribuito all'Osservatorio fornendo la visibilità collegata al proprio marchio. Si propone come tramite tra il mondo accademico e quello imprenditoriale.

POLIZZE ASSICURATIVE

Ecco per chiarezza espositiva una spiegazione di tutte le polizze offerte (Allianz, 2012):

- **D&O (Directors and Officers Liability):** assolve il compito di proteggere il patrimonio personale degli amministratori e dei membri degli altri organi di gestione (amministratori, direttori, dirigenti, sindaci ed eventuali membri del consiglio di sorveglianza) nei casi in cui vengono chiamati in causa per risarcimento danni. Nelle società di capitali gli organi di gestione e controllo rispondono infatti illimitatamente, e con il loro patrimonio personale, per la violazione degli obblighi, ossia per la colposa inosservanza dei doveri loro imposti dalla legge e dall'atto costitutivo. Ciascun socio indipendentemente dalla quota sottoscritta, così come clienti e concorrenti della società ed altre figure, possono quindi promuovere azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori.
- **RCT (Responsabilità Civile verso Terzi):** le polizze di quest'area nascono per salvaguardare l'impresa da richieste di risarcimenti provenienti da terzi per danni ad essi cagionati nell'esercizio dell'attività imprenditoriale; tale garanzia viene estesa ai danni provocati da dipendenti e prestatori d'opera. Per alcune aziende risultano fondamentali integrazioni di garanzia che tutelano specifici casi di responsabilità, quali i danni da inquinamento e i danni da prodotti difettosi.
- **RCO (Responsabilità civile verso dipendenti e prestatori di lavoro):** tale garanzia tiene indenne il datore di lavoro da quanto sia tenuto a pagare quale civilmente responsabile per gli infortuni sofferti dai prestatori di lavoro addetti all'attività assicurata. La garanzia include le azioni di rivalsa esperibili dall'INAIL e dall'INPS e le richieste di risarcimento esperibili direttamente dai lavoratori infortunati o dai loro aventi causa. Tramite

condizioni aggiuntive la garanzia può essere estesa alle malattie professionali.

- **RC inquinamento:** copre i costi che l'assicurato sia chiamato a sostenere per i danni involontariamente cagionati a terzi, in conseguenza dell'inquinamento graduale e/o accidentale arrecato all'ambiente nell'esercizio della propria attività d'impresa.
- **RC prodotti:** copre la responsabilità presunta o semi-oggettiva gravante sul produttore (e figure a questi assimilate da particolari norme di origine comunitaria) per i danni causati da prodotti difettosi, ossia considerati non sufficientemente sicuri, per difetti di fabbricazione (compresa l'ideazione e la progettazione) e di commercializzazione (scelta dei canali distributivi, presentazione al pubblico, istruzioni per l'uso).
- **Ritiro prodotti:** la polizza è una RC prodotti con estensione alla garanzia ritiro prodotti e ai danni patrimoniali derivanti dalla mancata rispondenza del prodotto. Le garanzie prestate sono quelle di tenere indenne l'assicurato da richieste di risarcimento danni riconducibili a propria responsabilità nella commercializzazione dei prodotti.
- **Tampering:** copre l'assicurato da qualsiasi contaminazione o alterazione illecita, reale o presunta, intenzionale o dolosa, di un qualunque prodotto, da parte di organizzazioni esterne o interne all'azienda, siano esse motivate o meno da terrorismo e mirate a rendere il prodotto inadatto o pericoloso all'uso cui era destinato o tale da suscitare simile impressione presso il pubblico. Rappresenta anch'essa un'estensione della RC prodotti.
- **Elettronica:** è la copertura assicurativa studiata per proteggere tutte le apparecchiature elettroniche a bassa tensione dell'azienda. Protegge contro qualsiasi tipo di evento, indennizzando l'assicurato dei costi dovuti alla riparazione o all'eventuale sostituzione dei beni danneggiati.
- **Guasti meccanici:** protegge i macchinari e gli impianti industriali da possibili danni o malfunzionamenti dovuti a rotture meccaniche, difetti di progettazione o fabbricazione, negligenza o errori di utilizzo, incidenti sul lavoro. Per le sue caratteristiche, la polizza è particolarmente indicata per

industrie, imprese edili, acquedotti, consorzi di bonifica e irrigazione, centrali idroelettriche e termoelettriche.

- **Furto:** è la soluzione ideata per proteggere in modo efficace le aziende dai rischi di furto. Si tratta di un prodotto molto flessibile, in grado di adattarsi a diverse esigenze, garantendo l'indennizzo di quanto viene sottratto con furto. È adatta se si intende proteggere l'azienda dai furti delle cose assicurate, anche di proprietà di terzi, avvenuti violando le difese esistenti. La copertura si estende inoltre a rapina, furto dei dipendenti commesso al di fuori dell'orario di lavoro e atti vandalici.
- **Incendio:** protegge l'azienda, garantendo l'indennizzo in caso di incendio o eventi naturali potenzialmente dannosi come alluvioni, terremoti, trombe d'aria. Si tratta di un prodotto particolarmente indicato per chi possiede stabilimenti produttivi, aziende commerciali, uffici o depositi, e qualsiasi, e qualsiasi proprietà a rischio di incendio.
- **Infortuni:** è la soluzione proposta alle aziende che intendono tutelare i propri dipendenti contro gli infortuni che possono accadere sul posto di lavoro, durante gli spostamenti compiuti con diversi mezzi di trasporto quali l'auto, l'aereo e il treno, e nello svolgimento delle occupazioni familiari e domestiche e durante i momenti di svago e di tempo libero.
- **Trasporti:** è la soluzione specifica per garantire all'azienda il risarcimento dei danni o delle avarie subite dalle merci che formino oggetto di vendita, durante il trasporto e le giacenze in corso di transito.
- **Spese legali:** è l'assicurazione dedicata a tutte le imprese e i professionisti, in grado di soddisfare le esigenze di tutela legale più importanti. La sua struttura modulare permette di combinare numerose garanzie aggiuntive, in base alle necessità dei diversi settori di attività di cui l'impresa fa parte.

- Danni indiretti:** permette di tenere indenne l'assicurato dalle conseguenze economiche causate dall'interruzione dei ricavi operativi, nel periodo in cui la produzione è interrotta totalmente o parzialmente. Garantisce quindi all'azienda la costanza di un flusso di cassa, determinando la medesima situazione patrimoniale e finanziaria che si sarebbe realizzata in assenza di danni. Spesso, oltre alle garanzie di base, contiene varie estensioni di garanzia, come la protezione da scioperi o sommosse, fumo ed eventi atmosferici.

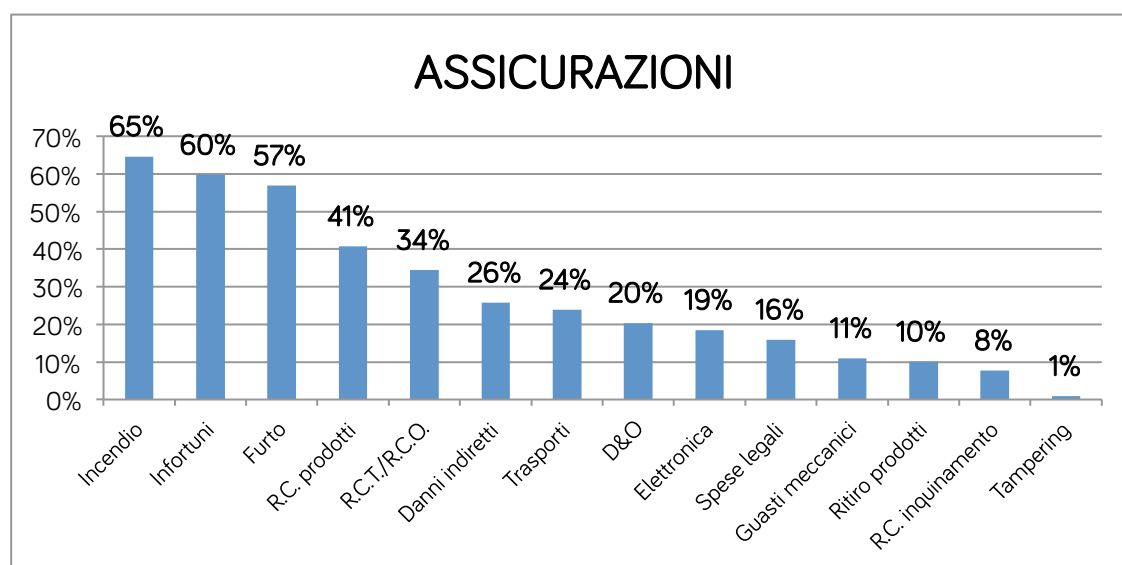


Figura 105 - Prodotti assicurativi

Questo grafico mostra quali sono, tra tutte le coperture offerte dal mondo assicurativo destinate alle aziende, quelle più in uso tra le PMI italiane. Vediamo come siano largamente impiegate le classiche furto, incendio e infortuni, ma anche quelle di responsabilità civile sui prodotti immessi in commercio e contro terzi (es. dipendenti).

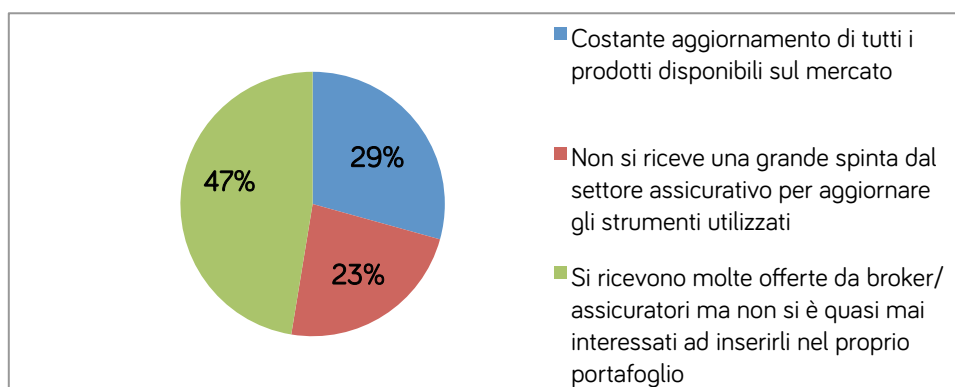


Figura 106 - Aggiornamento sui prodotti assicurativi disponibili

Anche l'approccio adottato dagli imprenditori nella scelta delle coperture assicurative da utilizzare è piuttosto variegato. Quasi la metà afferma di ricevere molte offerte di polizze da parte di broker e assicuratori ma di non essere quasi mai interessati a inserirle tra le coperture che già usano, un quarto sostiene invece l'opposto, ovvero che la spinta da parte del settore assicurativo non è poi così forte, mentre un terzo si dichiara estremamente attivo attraverso un aggiornamento continuo dei prodotti disponibili sul mercato. Queste differenze probabilmente sono influenzate dalle best practice legate al settore di appartenenza.

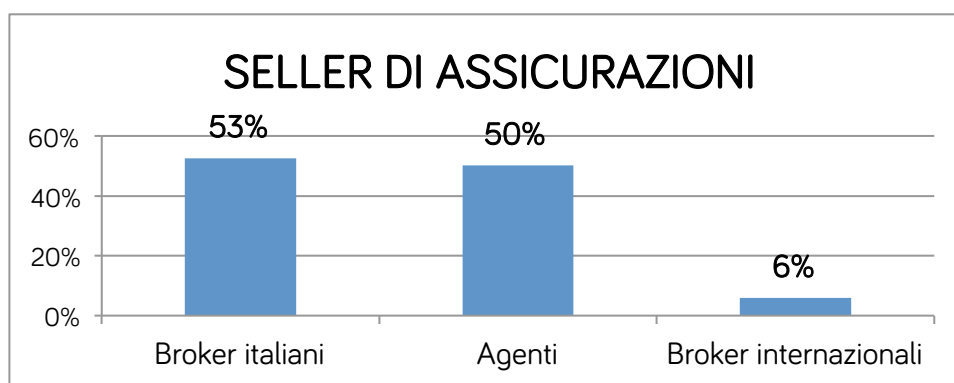


Figura 107 - Principali venditori di assicurazioni

Quest'ultimo grafico mostra quali sono i principali venditori di prodotti assicurativi alle aziende italiane. Queste ultime acquistano principalmente da broker e agenti di gruppi nazionali, solo in minima parte (6%) si rivolgono a broker assicurativi internazionali.

CAPITOLO 4

4. MODELLO

4.1. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

4.1.1. INTRODUZIONE

Dal momento che nessuno standard di RM per le PMI è ancora stato stabilito (Troßmann e Baumeister, 2004) e che, alla luce dei risultati dell'Osservatorio, nulla di nuovo sembra essere stato sviluppato negli ultimi 8 anni, si vuole individuare e proporre un modello semplificato, idoneo a essere adottato anche dalle PMI, che diventi lo standard sulla base del quale queste ultime possano condurre le loro attività di risk management nel modo più efficiente possibile, considerata anche la scarsità di risorse impiegabili in attività di supporto.

Nonostante ci sia stato, come emerge dallo studio effettuato in questo Osservatorio, un incremento della sensibilità delle imprese nei confronti della necessità di un miglioramento delle loro pratiche di gestione dei rischi, emergono ancora comportamenti settoriali e parcellizzati, che portano le organizzazioni a non avere ben chiaro quale sia la loro esposizione e quali possano essere le soluzioni disponibili per valutarla e gestirla al meglio. Un altro effetto catastrofico di tali comportamenti, è l'uso poco efficiente delle risorse a disposizione delle imprese.

4.1.2. CARATTERISTICHE ERM

Le caratteristiche di un approccio ERM sono le seguenti (CoSO, 2004):

- **Allineamento della strategia al rischio accettabile:** il management stabilisce qual è il livello di rischio che intende assumersi per poi andare a

valutare le alternative strategiche, fissare i corrispondenti obiettivi e sviluppare i meccanismi di gestione dei rischi derivanti.

- **Miglioramento della risposta al rischio identificato:** l'approccio proposto fornisce una metodologia rigorosa per identificare e selezionare la risposta al rischio più idonea tra le alternative disponibili.
- **Riduzione degli imprevisti e delle perdite conseguenti:** grazie all'accresciuta capacità di identificare i potenziali eventi conseguenti a determinate scelte, di valutarne i relativi rischi e di intraprendere le azioni necessarie a gestirli, le imprese possono ridurre la frequenza di accadimento degli imprevisti, così come i costi e le perdite derivanti.
- **Identificazione e gestione dei rischi correlati e multipli:** i rischi che ogni azienda si trova ad affrontare colpiscono molto spesso aree differenti dell'organizzazione contemporaneamente; pertanto, un approccio ERM consente di individuare una risposta univoca a rischi correlati e con impatti multipli.
- **Identificazione delle opportunità:** grazie ad un'analisi preventiva di tutti i fattori di rischio, il management è in grado di identificare preventivamente le opportunità, passando così ad un approccio proattivo di gestione.
- **Miglioramento dell'impiego di capitale:** grazie al miglioramento della consapevolezza circa la propria esposizione e a proposito delle metodologie migliori per farne fronte, è possibile valutare più accuratamente i propri fabbisogni di capitale e migliorarne l'allocazione.

Queste caratteristiche proprie dell'ERM, aiutano il management a raggiungere gli obiettivi assegnati di performance e di redditività e a evitare un inutile dispendio di risorse. Contribuiscono, inoltre, ad assicurare l'efficacia del reporting ai livelli superiori e la compliance a leggi e regolamenti, oltre che fungere da ausilio per evitare danni all'immagine aziendale, con le possibili conseguenze.

Il contributo dell'ERM al processo di creazione del valore aziendale non è, di fatto, limitato alla sola gestione del rischio, ma influenza positivamente tutta la gestione d'impresa, i sistemi di controllo, di valutazione, d'incentivazione e di comunicazione (Tillinghast-Towers Perrin, 2002).

4.1.3. LIMITI ALL'APPLICAZIONE NELLE PMI

Il CoSO e lo standard internazionale ISO 31000, sono entrambi framework ben pensati. Ma allora, perché ancora oggi sono poche le piccole e medie imprese che li adottano come guide per creare un proprio sistema di gestione dei rischi? Quali sono le criticità di questi due modelli?

Partendo dalle considerazioni dell'Osservatorio effettuato, si nota che la **componente culturale** gioca un ruolo centrale nell'implementazione di sistemi di gestione del rischio. Infatti, tra le risposte si evidenzia come un sistema di gestione dei rischi sia percepito prevalentemente come un onere e non come un'occasione per creare valore. L'8% dei partecipanti ha risposto che il più grosso ostacolo all'introduzione sono i costi di implementazione, percepiti superiori ai benefici (Figura 57). L'aspetto culturale si è rivelato un falso mito, poiché, se ben gestiti, i rischi possono portare anche delle opportunità. Infatti, anche solo durante le prime fasi del processo di valutazione del rischio, si entra in possesso di una conoscenza più approfondita della situazione, e questa conoscenza può offrire, all'occhio del manager, una nuova, a volte disarmante, prospettiva. Dall'Osservatorio sviluppato, sembra ancora che le aziende stiano iniziando a cogliere l'aspetto di ineluttabile importanza dello svolgere una valutazione dei rischi, ai fini di migliorare la gestione aziendale: più della metà del campione, nello specifico il 53% dei rispondenti, sembra percepire la gestione dei rischi come un fattore portatore di opportunità (Figura 13).

Un'ipotesi emersa durante lo studio della gestione dei rischi e della sua diffusione nella piccola e media impresa italiana, è che una PMI non possiede le **risorse sufficienti** a creare un sistema di controllo del rischio adatto e conforme agli standard qualitativi di cui sopra. Data per scontata una parte di oggettiva veridicità in questa affermazione, poiché, soprattutto in un periodo di recessione, l'aspetto economico si fa più importante, è necessario mettere in luce la differenza fra le esigenze di gestione del rischio delle piccole e medie imprese, rispetto agli standard, sicuramente più onerosi in termini organizzativi, temporali e pecuniari, delle grandi imprese. Inoltre non va dimenticata la ben più vasta gamma di rischi a cui una grande impresa va incontro rispetto ad una di

dimensioni ridotte, la cui gestione è, peraltro, più rapida in termini di iter burocratico .

Sebbene sia stato detto che il **coinvolgimento diretto** dell'imprenditore rende più efficaci l'identificazione e l'analisi dei rischi, non sempre questi possiede capacità e competenze necessarie a una valutazione corretta ed esaustiva. È frequente che egli non possa identificare tutte le diverse tipologie di rischio, con una conseguente impossibilità nel soppesarne gli impatti e nel calcolarne in maniera efficace le diverse probabilità di accadimento, come peraltro evidenziato dai risultati dell'Osservatorio. Ciò va a intaccare l'efficacia delle fasi centrali del framework, i.e. l'identificazione, la valutazione e la gestione del rischio.

Per quanto riguarda il CoSO, una delle criticità riconosciute a questo modello di risk management è l'eccessiva teoricità del framework, che si troverebbe in difficoltà a procedere a causa della mancanza di un lato più pratico, di carattere prettamente operativo. Questa è una delle ragioni per le quali sarà a breve redatta una nuova versione del CoSO report, rilasciata nel primo trimestre 2013 (CoSO, 2012). Nonostante l'innovatività del framework in costruzione, il fatto che non sia stato ancora lanciato ufficialmente, non ha comportato un minor quantitativo di problematiche irrisolte: nei documenti disponibili a oggi si trova una sezione denominata "Problemi non risolti". Ad esempio, ci si aspettava che il terzo CoSO report, noto con l'appellativo Compendium, avrebbe messo in relazione i primi due, fornendo una sorta di continuità. Infatti, mentre il primo CoSO report (Reporting to External Parties) pone il focus sui sistemi di controllo interni, il secondo (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) si concentra più sulla gestione del rischio vera e propria. Invece il Compendium sembra ruotare ancora una volta intorno ai controlli interni (Harris, 2012).

Pertanto, nel modello sviluppato nel seguito, si cercherà di sfruttare i punti di forza delle piccole e medie imprese italiane, quali ad esempio la visione globale che l'amministratore/imprenditore o la sua prima linea, riesce ad avere, ovviando allo stesso tempo ai "falsi miti" sopra esposti.

Una piccola azienda potrebbe non presentare un **codice di condotta** scritto e formalizzato, ma ciò non significa che non presenti una cultura che evidenzia ed enfatizza il valore dell'integrità e del comportamento etico. Grazie alla visibilità e al coinvolgimento in prima persona dell'amministratore o dell'imprenditore, lo

sforzo nel comunicare i valori di integrità e corretto comportamento può essere condotto in maniera più efficace, se fatto verbalmente, anziché per iscritto. Ovviamente il messaggio è critico, e deve essere consistente, proprio per la sua natura orale e basata sul contatto in prima persona con tutti i dipendenti. Si può concludere che, solitamente, minori sono i livelli di riporto gerarchico, più velocemente il messaggio è veicolato all'interno dell'intera organizzazione.

Anche le politiche riguardanti la gestione delle risorse umane potrebbero non essere formalizzate, come invece ci si aspetterebbe dalle grandi aziende. Questo non pregiudica comunque la loro esistenza e l'adeguatezza con la quale vengono comunicate, come detto per quanto riguarda la cultura. L'amministratore può esprimere verbalmente le sue aspettative a proposito del personale da assumere, o partecipare egli stesso attivamente al processo di assunzione.

4.1.4. IL PROCESSO NELLE PMI

Nelle PMI il processo di risk management è solitamente implementato con qualche differenza rispetto alle grandi imprese, per via di alcuni fattori intrinseci che le caratterizzano e le differenziano da queste ultime, come esposto nelle prime edizioni del CoSO (1992 e 1994).

Addentrando nel processo di risk management vero e proprio, e alla luce di quanto esposto nella sezione del CoSO dedicata alle PMI (Guidance for Smaller Public Companies), si può affermare che la fase di assessment è probabilmente meno formale e strutturata all'interno di una piccola e media impresa rispetto agli standard di una di grandi dimensioni. Tuttavia, i concetti base di questo step dovrebbero essere presenti in ogni azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni.

Anche una piccola azienda deve porsi degli **obiettivi**, siano essi impliciti o espliciti. Dal momento che le entità più piccole hanno poteri molto più centralizzati e minori livelli di delega, gli obiettivi possono essere facilmente comunicati ai livelli più bassi in maniera più diretta e continua. Anche il collegamento tra obiettivi strategici e operativi è più chiaro e diretto.

Le fasi di **identificazione e analisi dei rischi**, che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi, consistono solitamente nella elaborazione delle informazioni che il top management riceve dagli addetti ai lavori e dai soggetti

cosiddetti “outsider”. Un imprenditore, infatti, apprende quali sono i rischi a cui è esposta la sua società in base a considerazioni personali condotte in maniera informale e non strutturata, e.g. attraverso il contatto con clienti, fornitori, banche, legali e altri soggetti esterni. Può essere influenzato anche da fattori interni, attraverso ad esempio il coinvolgimento di tutto il personale dipendente. È proprio l’approccio diretto dell’imprenditore a rendere particolarmente efficaci queste fasi iniziali del processo, perché significa che i rischi vengono trattati da persone che possiedono accesso alle informazioni necessarie e una buona comprensione delle implicazioni.

Anche la fase di **gestione dei rischi**, in una PMI, può essere informale ma efficace. Le stesse ragioni per le quali le relazioni informali tra l’imprenditore e gli altri livelli sono efficaci per l’identificazione dei rischi, valgono anche nella gestione degli stessi. In questo modo possono essere avviati rapidamente dei piani d’azione grazie al coinvolgimento di un numero limitato di persone. Anche la loro implementazione può essere effettuata immediatamente, perché l’imprenditore può intervenire in tempo reale visitando il dipartimento affetto da problemi o parlando direttamente con il responsabile coinvolto. È infine più facile assicurarsi anche che le necessarie azioni siano state intraprese correttamente.

Per quanto riguarda le attività di **controllo**, è probabile che nelle PMI queste non differiscano molto da quelle in uso nelle grandi società, mentre ciò che varia è il loro livello di formalità. Alcune tipologie di attività di controllo potrebbero poi rivelarsi inutili nelle piccole aziende, a causa degli efficaci controlli applicati in via diretta dal management, sempre legati al coinvolgimento diretto dell’amministratore.

Appare difficile, in una PMI, effettuare un’adeguata parcellizzazione dei compiti, ma a questo si può ovviare tramite il controllo diretto del proprietario.

Il controllo mediante **sistemi informativi** può risultare invece problematico, proprio a causa delle modalità informali con cui vengono solitamente condotte le attività di controllo e monitoraggio. I sistemi informativi utilizzati dalle PMI sono solitamente meno sofisticati rispetto a quelli delle grandi imprese, ma il loro ruolo è altrettanto importante. Grazie alle tecnologie dell’informazione oggi disponibili, i dati generati internamente possono essere processati in maniera efficiente in tutte le organizzazioni. La comunicazione interna tra manager e

dipendenti potrebbe essere condotta più facilmente all'interno di entità più piccole, grazie ai minori livelli di riporto presenti in queste e alla maggior visibilità e disponibilità dell'amministratore. Nella pratica, infatti, la comunicazione avviene nelle riunioni giornaliere a cui partecipano i livelli più alti del management, così da mantenerne l'efficienza anche in assenza di metodi formali.

È facile che l'imprenditore, in una PMI, sia molto più coinvolto nelle attività operative, visiti spesso i reparti produttivi, di assemblaggio o magazzino e confronti periodicamente l'inventario fisico con quanto riportato nei sistemi informativi. Inoltre, la conoscenza diretta delle principali lamentele di clienti e venditori, così come di ogni comunicazione proveniente dai legislatori, può allertare più tempestivamente i manager e permettere loro di reagire in tempo al cambiamento.

Proprio a causa della limitata struttura organizzativa, i difetti del sistema di monitoraggio possono essere facilmente comunicati alla persona giusta, la quale avrà una chiara visione dei problemi che necessitano di essere segnalati ai livelli superiori. Ciò che non è ben chiaro, invece, riguarda l'assegnazione della responsabilità di determinazione delle cause associate ai problemi, e di messa in atto delle opportune azioni correttive.

4.2. INTRODUZIONE AL MODELLO

Proprio per la carenza di studi riguardanti la gestione dei rischi all'interno delle piccole e medie imprese italiane, e alla luce dei risultati messi in evidenza dall'Osservatorio condotto nell'ambito di questo progetto di ricerca, si è partiti con l'indagare le tecniche a disposizione delle varie fasi del processo di risk management, per poi assemblarle e ricavarne uno strumento utile alle PMI per gestire al proprio interno i rischi in maniera efficiente. Da qui la proposta di un modello che trae la sua ispirazione dagli standard internazionali dell'Enterprise Risk Management e di cui interpreta le linee guida, ma che si differenzia da essi per la sua **semplicità e applicabilità** a ogni contesto in cui la gestione dei processi aziendali avvenga in maniera più o meno informale, come nel caso, appunto, delle PMI. Per consolidare l'ipotesi è stata anche condotta **un'intervista presso**

***PriceWaterHouseCoopers*, partner ufficiale del Committee of Sponsoring Organizations, con la Dott.ssa Cinzia Damiano.**

L'Osservatorio condotto in questo elaborato è da considerarsi il punto di partenza, non quello di arrivo. Il modello proposto terrà infatti conto di tutti i risultati rilevanti messi in evidenza dalla ricerca, al fine di individuare gli strumenti più idonei, dato lo stato delle tecniche e degli strumenti a disposizione oggi delle piccole e medie imprese, e non, come invece è avvenuto finora, di proporre una serie di metodologie troppo complicate e articolate per essere comprese e troppo onerose per essere messe in pratica da aziende di dimensioni ridotte, più concentrate sulla conduzione quotidiana del business e su una gestione dei rischi informale e intuitiva.

Una PMI è caratterizzata da una struttura di business e da operazioni molto meno complesse rispetto a un'azienda di grandi dimensioni, e da comunicazioni frequenti con i dirigenti, fattori che abilitano ad adottare modalità di gestione differenti e più informali. Questo può essere un grande vantaggio che presentano nei confronti delle imprese di maggiori dimensioni, di ausilio anche a un efficace sistema di controllo interno, proprio in virtù della continua interazione diretta tra il management e il personale. Ad esempio, potrebbero adottare delle riunioni informali molto efficaci nel comunicare le informazioni rilevanti per gestire al meglio i fattori di rischio. Al contrario, le grandi imprese hanno bisogno di meccanismi formali come report scritti, reti intranet o incontri periodici per stimolare la comunicazione.

Caratteristiche delle piccole e medie imprese:

- Poche linee di business
- Concentrazione degli sforzi di marketing, per canale di vendita o area geografica
- Conduzione da parte del management con implicazioni nell'assetto proprietario
- Pochi livelli di management, con ampio controllo
- Sistemi di transazione poco complessi
- Poco personale, con un ampio spettro di compiti
- Limitata capacità di mantenere risorse e posizioni di staff

Le caratteristiche delle PMI costringono queste aziende ad affrontare quotidianamente la possibilità di un controllo interno efficiente; ciò è particolarmente vero nei casi in cui i manager vedono il controllo come un'attività amministrativa in aggiunta agli esistenti sistemi di business, piuttosto che riconoscere il bisogno di un efficace monitoraggio interno integrato con i processi core dell'impresa.

Il modello sviluppato in seguito, fornirà degli strumenti volti ad assistere il personale delle PMI nella minimizzazione dei costi incrementali associati all'implementazione di una strategia di gestione del rischio, e garantirà anche una trasparenza di informazioni verso tutti gli altri attori del mercato, facilitando inoltre l'accesso al capitale da parte delle imprese.

Da ultimo, si può affermare che gli stakeholder sono meglio serviti quando il management resiste a ogni tentazione di ridurre i costi del controllo interno, riconoscendo i significativi benefici che un efficace sistema di monitoraggio può avere al di là dei semplici obiettivi di compliance (CoSO, 2006).

Il modello vuole mantenere un carattere generale, sia perché deve essere adeguato a ogni settore della manifattura (che rappresenta il 66% delle imprese del campione, Figure 6 e 7), sia perché potrebbe, in linea teorica, essere applicato anche a imprese di settori differenti, pur di prestare attenzione e fare le dovute astrazioni.

4.3. IL PROCESSO SEMPLIFICATO

A partire dalle linee guida definite dagli standard internazionali introdotti in questo capitolo, si sono identificate le fasi che compongono il modello di gestione del rischio, le quali devono essere svolte in sequenza:

- **Definizione degli obiettivi e definizione del profilo di rischio desiderato, con attribuzione di ruoli e responsabilità**
- **Identificazione dei rischi**
- **Valutazione e gestione dei rischi**
- **Monitoraggio e reportistica**

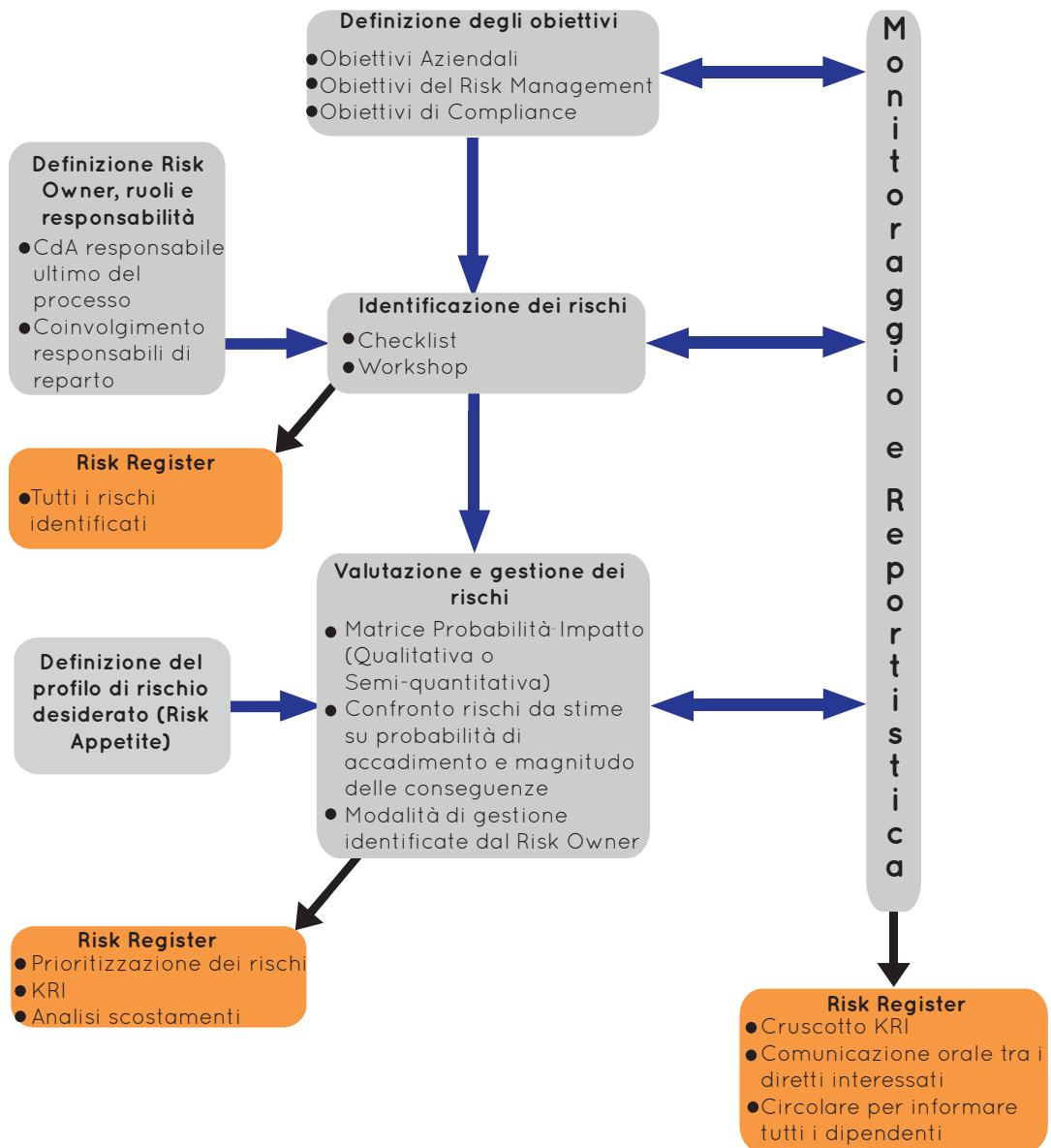


Figura 108 - Modello semplificato per PMI (Risk Management nelle PMI italiane: dallo scenario attuale ad un modello empirico, Alessandro Fornara, Roberto Redaelli, Marco Giorgino, 2011/2012)

4.3.1. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI

- ✓ Fase fondamentale in quanto i rischi si assumono solo in relazione alle azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi prefissati (Knechel, 2002)
- ✓ OBIETTIVI DI BUSINESS
- ✓ OBIETTIVI DI RISK MANAGEMENT
- ✓ OBIETTIVI DI COMPLIANCE

È la prima attività che ogni azienda dovrebbe intraprendere a monte di un processo di identificazione e analisi dei rischi, in quanto ogni azione “rischiosa” viene intrapresa solo in relazione agli obiettivi da raggiungere (Knechel, 2002). Devono essere individuati gli obiettivi di business, ossia di determinate prestazioni dell’azienda basate su bilanci prospettici, ma anche quelli che si vogliono raggiungere grazie all’introduzione di un processo di RM. Inoltre, l’introduzione di un modello di risk management, fornisce alle imprese l’occasione per rispondere agli obiettivi di compliance. Il passaggio a un modello che sia in linea con la normativa deve essere visto dalle imprese non come un inutile costo, ma come un’opportunità da cogliere che permetta loro di effettuare uno spostamento verso un vero sistema di controllo interno integrato. Infatti, il bisogno di creare modelli che evitino l’applicazione di sanzioni dovute agli illeciti più diffusi, viene interpretato dalle organizzazioni ed enti interessati soltanto in tono negativo, e ritenuto un inutile spreco di denaro e una fonte di responsabilità. Quest’interpretazione distorta ha portato alla creazione di sistemi organizzativi soltanto apparenti, la cui unica mira era la conformità alla legge. È quindi necessario rivedere quelli che sono gli obblighi della normativa, al fine di sviluppare modelli che stiano alla base dei sistemi di controllo interni, che a loro volta permettano di gestire in modo efficace ed efficiente ogni attività di controllo intestina. Solo così si può pervenire a un sistema integrato che permetta all’imprenditore e a tutti gli stakeholder di tutelarsi contro ogni forma di rischio.

La fase si può quindi scomporre in tre:

- **Individuazione degli obiettivi di business**
- **Individuazione di obiettivi di risk management**

- **Individuazione degli obiettivi di compliance**

Sebbene in ogni modello di Enterprise Risk Management sia presente una fase di analisi dei processi aziendali (O'Donnell, 2005), si è deciso di semplificare questo modello proprio alla luce dei risultati dell'Osservatorio, per fornire uno strumento dal semplice utilizzo. Molto spesso infatti, le PMI non possiedono al loro interno le competenze necessarie per effettuare la mappatura dei processi e sono costrette ad affidarsi a consulenti esterni.

Sarà proprio in relazione agli obiettivi qui individuati che si procederà all'identificazione dei rischi funzionali al raggiungimento degli stessi.

4.3.2. DEFINIZIONE DEL PROFILO DI RISCHIO DESIDERATO




In parallelo con la definizione degli obiettivi, è anche necessario definire la propensione ad assumersi i rischi, il cosiddetto *risk appetite*. Questo ha a che fare con le caratteristiche personali dell'imprenditore, deve tenere conto di aspetti relativi al business in cui si opera e degli strumenti a disposizione per la gestione dei rischi stessi (Floreani, 2004). Più l'impresa è capace di gestire i rischi e possiede strumenti idonei, maggiore potrà essere la sua propensione al rischio, proprio in virtù della miglior capacità nel gestirlo.

Questa fase costituirà l'input della valutazione e gestione dei rischi e sarà di aiuto alla definizione della linea di confine tra il rischio accettabile e quello su cui è necessario concentrare l'attenzione.

4.3.3. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

IDENTIFICAZIONE

- ✓ **INPUT:** Definizione Risk Owner, ruoli e responsabilità del processo
 -  CdA responsabile ultimo e coinvolgimento di più livelli, con adeguata comunicazione
- ✓ Il coinvolgimento dei diretti interessati evita la fase di analisi dei processi, in virtù della loro conoscenza diretta
- ✓ WORKSHOP per discutere dei fattori di esposizione e CHECKLIST di supporto all'individuazione (specifiche al settore di appartenenza)
- ✓ Sfruttamento di momenti istituzionali già esistenti per evitare resistenze al cambiamento e avversioni da parte del personale
- ✓ **OUTPUT:** RISK REGISTER con l'elenco dei rischi individuati

Si tratta della prima fase del processo di assessment, ossia di valutazione e analisi dei rischi a cui è esposta l'intera organizzazione. È una delle fasi fondamentali della risk analysis, poiché, durante questo processo, si pone l'attenzione sui fattori di esposizione principali, cercando di identificare quelli prioritari, su cui realizzare gli investimenti necessari per ridurre le minacce o sfruttare le opportunità. È una fase critica, in quanto non esistono tecniche che garantiscano l'individuazione di tutti i rischi possibili: è quindi importante utilizzare uno schema di classificazione che assicuri standardizzazione e omogeneità di linguaggio. Diventa in questo modo possibile consolidare, a livello aziendale, tutti i fattori di rischio individuati nelle attività e nei processi, monitorandoli e gestendoli in maniera efficace ed efficiente.

Questa fase richiede come input una **definizione dei ruoli e delle responsabilità**, nonché della figura del **Risk Owner**, incaricato della conduzione dell'intero processo di RM, che deve coinvolgere quanti più livelli possibili, soprattutto i responsabili di reparto, i quali possiedono una visione chiara di quelli che sono i rischi associati ai processi aziendali.

I rischi associati a ogni decisione devono essere identificati e inseriti in un **registro**, prima di essere trattati. L'identificazione può avvalersi di dati storici, e

in molti casi i rischi saranno descritti in termini aggregati, raggruppati in categorie rappresentanti molti rischi più specifici.

Sebbene le tecniche a disposizione siano svariate, la scelta della tecnica d'identificazione deve basarsi su una considerazione di convenienza economica che tenga conto dei costi dell'identificazione e dei danni che la mancata individuazione dei rischi può determinare. Quest'operazione non deve prescindere dalla **dimensione aziendale**, e in alcuni casi può essere in parte affidata a consulenti esterni, integrando la loro esperienza pregressa con quella del personale dell'impresa.

Identificare i rischi all'interno di una PMI può essere un'operazione molto più semplice rispetto a quanto avviene per una grande impresa. Per quanto detto finora, proprio l'informalità con cui vengono condotte le operazioni, insieme con l'intuito dell'imprenditore, possono rendere questo compito ancor più facile. La conoscenza approfondita dei processi, per quanto non formalizzati, consente all'amministratore e ai manager di possedere informazioni dirette su dove risiedono i fattori di rischio più influenti. Nell'assolvere i loro abituali compiti, incluso quello di ottenere informazioni da dipendenti, clienti, fornitori e altri stakeholder, questi manager identificano facilmente i rischi legati ai processi aziendali.

Entrando nella pratica della fase d'identificazione dei fattori di rischio cui è esposta l'impresa, si pensa che questo processo debba essere abbastanza semplice e informale, e che debba sfruttare proprio l'intuito dell'imprenditore o dell'amministratore, che si occupano di prendere le decisioni più importanti riguardanti la conduzione quotidiana del business. Anche per la definizione degli obiettivi strategici è tuttavia importante che vengano coinvolti nel processo di risk management i responsabili dei vari reparti in cui è articolata l'impresa, e venga effettuata la fase di identificazione dei rischi tramite **workshop** e riunioni informali tra le persone coinvolte nel processo. Questi dovranno poi avvalersi di una **checklist** con elencati tutti i principali fattori di esposizione possibili, a partire da quelli a cui le imprese si ritengono maggiormente esposte, alla luce di quanto indicato dal questionario sottoposto al campione dell'Osservatorio. Questi costituiscono un punto di partenza che indica le aree cui porre la maggiore attenzione. Trattandosi però solamente di una loro percezione, è bene sottoporre

alla loro attenzione anche tutte le altre categorie di rischio che, sebbene non siano ritenute importanti da tutti, vanno considerate anche a fronte della dinamica del contesto competitivo.

4.3.3.1. *WORKSHOP*

Un workshop è definito come una conversazione di gruppo strutturata intorno alle incertezze future. Esso fornisce l'accesso a un intero gruppo di esperti per un prestabilito periodo di tempo, e garantisce risultati molto più velocemente rispetto ad altre tecniche. Si presta molto come tecnica di gruppo per l'individuazione dei rischi aziendali, ed è la tecnica selezionata per questo modello. Le persone coinvolte saranno responsabili della gestione del rischio, insieme a tutti i tecnici appartenenti a vari reparti e unità di business, in grado di fornire il loro apporto all'individuazione dei fattori di rischio, proprio in virtù del loro coinvolgimento diretto nelle attività operative dell'impresa (Fraser e Simkins, 2010).

L'utilizzo di questo metodo consente alle piccole e medie imprese di semplificare molto il processo d'identificazione dei rischi e di evitare di effettuare l'analisi dei processi aziendali, prassi consolidata di tutti i modelli di risk management, ma troppo complessa affinché una PMI possieda al suo interno le risorse per poterla effettuare. Basta pensare al fatto che molte PMI sono costrette a rivolgersi a consulenti esterni per la mappatura dei propri processi aziendali, come già accennato in precedenza.

Il workshop non è una tecnica del tutto informale di analisi, ma è necessario che sia condotta sotto la guida di un **decisore**, che nella pratica deve essere colui che si occupa in prima persona della gestione dei rischi, quindi l'imprenditore stesso o un CRO, ove presente. Dovrà poi esserci uno **sponsor** con il compito di facilitare la comunicazione tra i membri del team. È poi opportuno definire gli obiettivi da raggiungere, l'universo dei possibili rischi tramite checklist e l'orizzonte temporale entro cui deve svolgersi il workshop (Fraser e Simkins, 2010).

In definitiva, il workshop gioca un ruolo estremamente importante all'interno di questo modello, essendo un utile e semplice strumento per comprendere, alla luce dei processi e degli obiettivi che costituiscono l'organizzazione, i fattori di

rischio cui essa si trova esposta. Inoltre costituisce una grossa opportunità per far comprendere ai partecipanti quali sono gli obiettivi dell'organizzazione, i rischi a cui è esposta e le modalità per farvi fronte.

Parlando poi del momento istituzionale in cui si deve effettuare tale workshop, sarebbe opportuno che non fosse un momento appositamente dedicato, ma si potrebbero sfruttare momenti già esistenti, per evitare di impattare eccessivamente sulle prassi consolidate dell'organizzazione.

4.3.3.2. RISK REGISTER

Una volta identificati, i rischi rilevanti per l'impresa devono essere trascritti in un documento formale, detto **risk register**, che deve essere periodicamente rivisto, per l'aggiornamento di nuovi fattori di rischio.

Il **risk register** è anche l'output fondamentale di ogni fase successiva all'individuazione dei rischi, in quanto va costantemente aggiornato con le valutazioni sulla probabilità e magnitudo del danno e le modalità di gestione individuate, nonché con i KRI scelti per il monitoraggio.

A ciascuna istanza del registro deve essere poi associata una scheda descrittiva che riporta descrizioni riguardanti:

- **Il nome del rischio**
- **La descrizione qualitativa**
- **I principali scenari associati al verificarsi del fattore, sia *upside* che *downside***
- **Una prima valutazione delle effetti economici e delle probabilità associate ai diversi scenari**
- **L'indicazione dei soggetti responsabili per la gestione del rischio**
- **L'indicazione delle misure attualmente in uso per il monitoraggio e la gestione del rischio**
- **L'indicazione delle altre misure che possono essere utilizzate per il monitoraggio e la gestione**

4.3.4. VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI

VALUTAZIONE E GESTIONE

- ✓ **INPUT:** RISK APPETITE
- ✓ Valutazione impatto sui risultati aziendali
- ✓ Analisi QUALITATIVA mediante matrice PROBABILITÀ-IMPATTO
- ✓ Parallela individuazione delle risposte ai rischi stimati: risulta più semplice per una PMI individuare la risposta contestualmente al presentarsi del rischio, direttamente da chi è coinvolto nel processo aziendale interessato
- ✓ Determinazione porzione di rischio residuale, da monitorare costantemente
- ✓ **OUTPUT:** RISK REGISTER aggiornato con prioritizzazione dei fattori e modalità di gestione

La fase successiva del modello sviluppato, prevede la valutazione dei rischi identificati tramite le checklist e i workshop. L'obiettivo della fase di valutazione è capire fino a che punto ogni rischio possa avere **impatto sui risultati aziendali**. In particolare, lo scopo del modello presentato è fornire una classificazione dei fattori d'impatto per comprendere quali siano i più urgenti da gestire e quali, invece, non presentino al momento implicazioni critiche per l'impresa. Per le aziende del campione, la fase di valutazione risulta essere la più standardizzata, in quanto il 41% delle imprese possiede una procedura formale per questa fase (Figura 59). Si nota però come molte imprese non possano dare o non ritengano necessaria l'assegnazione di una probabilità di accadimento agli eventi: solo il 37% ha dichiarato di calcolare la probabilità di accadimento degli scenari possibili (Figura 63).

L'obiettivo della fase di valutazione è quello di giungere alla creazione di una **matrice probabilità-impatto**: questo modello, basato sulla classificazione del rischio mediante parole e/o scale descrittive, valuta l'entità dell'evento rischioso come una combinazione di probabilità di accadimento e magnitudo delle conseguenze. Questa matrice è attualmente considerata lo strumento qualitativo più potente, oltre a essere quello più diffuso.

Si rende ora necessaria una precisazione: lo strumento può esistere sia come metodo qualitativo che come metodo semi-quantitativo. Di seguito si eseguirà una descrizione specifica di entrambi (Giorgino e Travaglini, 2008).

Nell'ambito qualitativo, la cosiddetta matrice P-I prevede il completamento di quattro step. Dapprima si deve formulare una scala qualitativa rappresentativa per entrambi gli aspetti da valutare, la probabilità di accadimento e la gravità delle conseguenze. Il secondo passo è quello di assegnare un giudizio, detto anche risk rating, a ogni possibile combinazione dei due fattori di cui sopra. Il terzo step è quello di definire alcuni criteri di risk rating, le linee guida secondo le quali sviluppare l'azione a seconda della valutazione del rischio. Infine, è necessario ipotizzare uno sviluppo tricotomico dello scenario: l'opzione in cui non è necessario agire, l'opzione in cui non è ancora necessario agire ma bisogna comunque tenere la situazione sotto controllo tramite un monitoraggio costante e l'opzione in cui al rischio consegue un danno economico ed è quindi necessario prendere dei provvedimenti al più presto.

Nel caso in cui si decida di utilizzare la matrice P-I come metodo semi-quantitativo di valutazione, sarà necessario aggiungere un momento di conversione in cui le classi individuate dalla tecnica qualitativa vengono trasposte in risk scores, dalla cui combinazione si ottiene un risk rating in forma numerica. Bisogna tenere a mente che questa metodologia, come quella qualitativa, non può ancora definirsi una valutazione precisa degli effetti economici del rischio, bensì una semplice comparazione fra rischi ed effetti volta a una maggiore efficacia della successiva valutazione puntuale. In ogni caso si suggerisce, per comodità del lettore, una scala semi-quantitativa compresa fra 1 e 5, come accennato all'inizio della sezione.

Va notato come l'attribuzione dei punteggi alle classi di probabilità sia proporzionale, o lineare, alla reale probabilità di accadimento, mentre quella alle classi d'impatto sia più che proporzionale: tale meccanismo è stato ideato per attribuire maggior rilevanza agli eventi con scarsa probabilità ma a forte impatto, limitando il rischio di attribuzione di uno stesso rating a variabili aleatorie diverse. Pertanto, se per la probabilità di accadimento si è utilizzata una scala da 1 a 5, per gli impatti si suggerisce di utilizzare una scala da 1 a 10. Segue un

esempio di matrice probabilità-impatto a cui sono stati assegnati come soglia di accettabilità il valore 15 e come soglia di inaccettabilità il valore 21.

Probabilità						
5	Accettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	
4	Accettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	
3	Accettabile	Accettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	
2	Accettabile	Accettabile	Accettabile	Inaccettabile	Inaccettabile	
1	Accettabile	Accettabile	Accettabile	Accettabile	Accettabile	
	2	4	6	8	10	Impatto

Tabella 2 - Matrice PI

Parallelamente alla valutazione dovrà essere effettuata anche la fase di gestione (risk treatment), che consiste nel selezionare e implementare le misure più idonee per **modificare il profilo di rischio** dell'impresa e raggiungere gli obiettivi strategici e di risk management. Più concretamente è la fase in cui si prendono le decisioni aziendali che hanno influenza sui rischi precedentemente identificati e valutati e che consentono il funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione, oltre a garantire la conformità a leggi e regolamenti.

Il parallelismo delle fasi di valutazione e gestione è dovuto a considerazioni che rimandano al carattere di semplicità e rapidità che si è voluto attribuire al modello, in quanto si ritiene più immediato che le azioni di risposta vengano individuate direttamente da chi si è occupato di valutare i fattori di rischio.

La decisione di rendere simultanee la valutazione dei fattori e l'individuazione delle risposte, sebbene sia in contrasto con quanto finora detto parlando di standard affermati di ERM, è emersa a valle del colloquio con un'esperto in materia, che ha contribuito a validare la proposta del modello. È stata, a questo scopo, condotta un'intervista alla Dott.ssa Cinzia Damiano, di *PriceWaterHouseCoopers*, la stessa società che si è occupata, in passato, di collaborare alla redazione dei documenti del Committee of Sponsoring Organizations.

A partire dalle informazioni contenute nel risk register, la persona o il gruppo incaricato di gestire i fattori di rischio, deve individuare le azioni da intraprendere per mitigare la probabilità del verificarsi degli eventi dannosi o per agire andando a ridurre l'impatto.

Alla fine di questa fase si arriva a definire quella porzione di **rischio residuale** con cui l'impresa deve convivere, che comprende tutti quei rischi per i quali non sono state intraprese azioni di trattamento e contenimento. Saranno nello specifico, tutti quei rischi che presentano un posizionamento sulla matrice probabilità-impatto per i quali non è prevista l'adozione di strumenti di copertura specifici e tutte quelle forme di rischio per cui non è economicamente conveniente ricorrere a forme di trattamento. I rischi residuali dovranno comunque essere mappati e monitorati costantemente.

La strategia di risposta ai rischi individuati e valutati include le seguenti opzioni:

- **Non assunzione** (*risk avoidance*)
- **Riduzione** (*risk reduction*)
- **Trasferimento** (*risk transfer*)
- **Condivisione** (*risk sharing*)
- **Accettazione** (*risk retention*)

A valle di questa fase, il registro sarà aggiornato con la prioritizzazione dei rischi in base al posizionamento sulla matrice e le modalità individuate per il trattamento degli stessi.

4.3.4.1. MODELLO QUALITATIVO

Il modello proposto non può discostarsi dalle capacità o dalle esigenze delle PMI. Pertanto, si è deciso che il metodo di valutazione non debba curarsi di calcolare puntualmente la probabilità di accadimento, ma debba invece assegnare un valore compreso in una scala da 1 a 5. Tale rappresentazione è ampiamente sufficiente alla definizione delle linee d'azione, ed è quindi propedeutica a una concentrazione dello sforzo richiesto. Si ritiene inoltre che definire dei criteri quantitativi richiederebbe una quantità eccessiva di dati, non sempre disponibili presso le PMI.

Questo è ciò che emerge dall'intervista a **Jacques Bernizan**, Chief Enabling Officer di *Managenable Inc.*, il quale sostiene che si debba innanzitutto

effettuare una distinzione settoriale. Mentre nel settore finanziario una strategia ERM potrebbe contenere una molteplicità di metodi quantitativi, nella maggior parte dei settori, a volte anche nei servizi finanziari, la valutazione è perlopiù qualitativa. La ragione di questo è che nel RM, si ha a che fare con l'incertezza, la quale è difficile da misurare dal momento che è arduo avere una traccia di informazioni storiche. La proposta è quindi quella di utilizzare un metodo qualitativo, con scala relativa da 1 a 5, come già affermato. Per comprendere meglio, è necessario interrogarsi sul perché si faccia risk management. La risposta è che lo si effettua per identificare quei rischi i cui valori costituiscono degli outlier e richiedono attenzione. Lo scopo è poter prendere delle decisioni in modo cosciente e informato. Allora, il fatto che l'informazione che un fattore sia a livello 5 derivi da valutazioni quantitative o no, non conta, ciò che importa è solo sapere che quel particolare rischio richiede la massima attenzione, e nella maggior parte dei casi questo si ottiene con una semplice scala da 1 a 5. In definitiva, si effettua risk management per assicurare che gli obiettivi vengano raggiunti, e quest'assicurazione si ottiene con una sensazione di certezza e fiducia.

4.3.5.MONITORAGGIO E REPORTISTICA

MONITORAGGIO E REPORTISTICA

- ✓ Definizione del cruscotto di KRI
- ✓ Valutazione delle strategie di gestione intraprese e raggiungimento dei risultati
- ✓ Monitoraggio dell'efficacia delle fasi precedenti
- ✓ Definizione modalità di comunicazione dei risultati: ORALE e tramite CIRCOLARE USO INTERNO
- ✓ **OUTPUT:** RISK REGISTER aggiornato con KRI utilizzati e analisi scostamenti rispetto agli obiettivi

“If you don't get risk communication right then you can't do effective risk management” (Kloman 2008).

La fase di monitoraggio è tipicamente svolta dal management dell'impresa, come parte integrante delle attività di controllo interno. Di quest'attività fanno parte la revisione di report periodici, i meeting e i workshop tra il management e i

responsabili di ogni reparto affetto da rischi ritenuti significativi: tutto questo serve a comprendere come la strategia di risposta individuata nelle fasi precedenti stia funzionando, e in che modo gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti.

Questa fase si avvale tipicamente di **KRI**, indicatori del profilo di rischio che devono essere costantemente controllati, così da essere in grado di generare un allarme nel momento in cui si dovessero superare i valori-soglia prefissati. La definizione del cruscotto di KRI è specifica della singola impresa, e deve essere coerente con il profilo di rischio individuato.

Il monitoraggio e la comunicazione sono due attività, tra quelle del modello di risk management qui sviluppato, che vengono applicate a tutte le fasi viste in precedenza, e rappresentano la chiave di un continuo miglioramento del modello. Inoltre, c'è un forte incentivo a promuovere la comunicazione all'interno dell'organizzazione. Tale implementazione di comunicazione deve partire dai vertici, per diffondersi tra tutti i membri coinvolti nel processo di risk management, e deve implicare la consultazione di tutti gli esperti che abbiano collaborato alla fase di identificazione dei fattori di rischio, e che di fatto ne detengono il controllo. Questo è mirato ad assicurare accuratezza ed efficacia a ogni attività del modello qui proposto. Non è necessario che il processo di comunicazione sia del tutto formale, ma possono essere effettuate delle semplici interazioni verbali tra i diretti interessati. Tuttavia, affinché la cultura del rischio sia promossa nell'intera organizzazione, è opportuno avvalersi di circolari a uso interno. Come evidenzia la Figura 102 infatti, solo il 2% delle PMI sono interessate a comunicare le proprie procedure di RM anche all'esterno.

L'output di questa fase saranno il risk register aggiornato con i valori assunti dai KRI, e un'analisi degli scostamenti dai valori soglia precedentemente definiti.

4.4. RISCHI PRESI IN CONSIDERAZIONE

Si vuole ora parlare delle categorie di rischio ritenute più importanti dalle PMI, a partire da quelle evidenziate dall'analisi delle risposte al questionario. Il sondaggio è stato suddiviso nelle 3 macrocategorie strategica, finanziaria e operativa.

Si provi adesso a dare uno sguardo più nel dettaglio ai risultati dell'Osservatorio precedentemente presentato. Per quanto riguarda i rischi strategici, le due

tipologie di rischi a cui le aziende si sentono più esposte sono il rischio di concentrazione e il rischio di controparte, rispettivamente per il 51% e per il 49% dei rispondenti (Figura 20). Il rischio di concentrazione può essere misurato sia dal lato dei clienti che dal lato dei fornitori. Valutare il rischio di concentrazione per i clienti significa capire quanto ogni cliente incida sul fatturato aziendale, e, a seconda delle informazioni che si possiedono, quale sia il rischio che il cliente smetta di rivolgersi all'azienda per le forniture. Valutare il rischio legato ai fornitori vuol dire invece capire, dal punto di vista dell'impatto, la quantità di utile che si rischia di veder venire meno: bisogna quindi domandarsi se il fornitore procuri o meno un materiale o un servizio fondamentale, se sia l'unico in grado di offrire tali materie e se al momento sia l'unico a fornirli, e quale sia il danno, a livello di utile, nel caso in cui non si sia più in grado di produrre ciò per cui la materia prima di cui sopra sia fondamentale. Per la probabilità invece, sempre basandosi sulle informazioni a disposizione e sul parere delle persone a contatto diretto con i fornitori, bisogna capire se c'è la possibilità che il fornitore interrompa la relazione. Per quanto riguarda la gestione di tale rischio invece, è opportuno dotarsi di un elenco di fornitori alternativi, e cercare di creare accordi di lungo termine con i fornitori attuali. Per quanto riguarda i clienti invece, bisogna costantemente scandagliare il mercato alla ricerca di nuovi potenziali clienti.

Per il rischio concernente il ruolo della controparte, invece, ci si trova davanti alla necessità di valutare approfonditamente le conseguenze di una possibile, per quanto parziale, inadempienza, da parte della controparte, ai propri obblighi contrattuali (e.g. fornitura, mancata consegna o consegna ritardata). Nella successiva fase di gestione si dovranno dunque produrre dei Service Level Agreement (SLA), il cui scopo ultimo sia quello di limitare le possibilità di accadimento di tali disservizi e che, soprattutto, ne contengano, per quanto possibile, gli effetti negativi. Sarà quindi compito del contract manager la stipula di un contratto che copra i rischi dell'azienda.

Tra gli altri rischi strategici considerati nel questionario, si trovano elencati il rischio concernente la reputazione, il rischio a proposito della compliance e il rischio connesso all'instabilità politico-governativa. Dai risultati analizzati in sede di scrutinio delle risposte ai questionari, sembra che le aziende non si sentano

particolarmente esposte alle categorie di rischio di cui sopra, soprattutto se si fa un paragone con la percezione, da parte delle stesse compagnie, delle prime due categorie considerate. Infatti, solo il 19% delle imprese analizzate, si sente vulnerabile o esposta a un rischio di tipo reputazionale. Lo stesso vale per il 18%, che vede il rischio di compliance come possibile, e l'11%, che teme i rischi connessi all'instabilità politico governativa. Tutte e tre queste categorie di rischio sono tremendamente difficili da monitorare. I rischi concernenti la compliance e l'instabilità politico-governativa, derivano da fattori completamente esterni all'impresa, di difficile monitoraggio da parte di un ente economico privato. Anche per quel che riguarda il rischio reputazionale, si rileva una problematica a proposito della gestibilità, poiché un evento deleterio di questo genere si attribuisce alle cause del supposto scandalo, e va a riflettersi sulla reazione dell'opinione pubblica, difficilmente prevedibile e ancor più difficilmente controllabile. Una chiosa si rende necessaria, in sede di analisi di un rischio quale quello reputazionale: vero è che una corretta diffusione della cultura del rischio può aiutare le aziende a contenere eventuali scandali che le coinvolgano, ma non è nemmeno lontanamente sufficiente a sanarli. Nella piccola e media impresa italiana vi è bisogno di una rinnovata consapevolezza, da parte dell'individuo, del proprio ruolo nel processo della gestione dei rischi: la posizione aziendale, magari non centrale, dell'individuo non deve in alcun modo squalificare la vitale importanza di una condotta corretta nei confronti dell'impresa. Vi è la necessità di un intervento deciso, volto a fermare i comportamenti negativi o lesivi per l'azienda, sul nascere. Solo in questo modo il rischio che concerne la reputazione di un'azienda potrà essere controllato in modo efficace e gestito in maniera concreta ed efficiente, sebbene non del tutto eliminabile.

Passando alla macrocategoria dei rischi finanziari, troviamo come i rischi che le imprese tendono a valutare più spesso sono quello legato al credito, per il 60%, il rischio che l'azienda non sia in grado di adempiere agli impegni finanziari, per il 32%, e infine il rischio di oscillazione dei tassi di interesse, per il 30% delle imprese (Figura 21). Per quanto riguarda il rischio di credito, bisogna classificare i creditori in base alle informazioni che si hanno e all'importanza del credito che si è concesso o si deve concedere. Si tratta di una pratica molto complessa e delicata, soprattutto in Italia, dove l'uso comune vuole un pagamento a 60 o 90

giorni. Molto spesso non si è a conoscenza della situazione in cui versa l'azienda che sta facendo un ordine, e, sebbene si debbano tenere in considerazione i precedenti di cui si è a conoscenza (soprattutto se si è in presenza di un rapporto duraturo), bisogna mantenere una prospettiva lucida, poiché un dato concernente il passato non illustra la situazione presente (a meno che non siano stati fatti investimenti ad hoc per il lungo termine, in accordo con un determinato cliente).

Il rischio di non riuscire ad adempiere ai propri impegni finanziari è generalmente connesso in maniera forte alla riscossione di crediti presso i propri clienti, poiché, se l'azienda non viene pagata, avrà a sua volta difficoltà a pagare i propri creditori. È un rischio la cui valutazione è molto soggettiva. La miglior gestione di tale fonte d'incertezza è una buona pianificazione finanziaria, attuabile tramite la redazione di documenti di budget, come il budget di cassa o il budget di rendiconto finanziario.

Per quanto riguarda il rischio di oscillazione dei tassi d'interesse, l'esposizione dell'impresa dipende dalle fonti di finanziamento della propria attività. Al crescere dell'utilizzo del capitale di debito che l'azienda fa, aumenterà anche la necessità di trovare degli strumenti di copertura alla fluttuazione dei tassi d'interesse. È un rischio che generalmente viene gestito tramite assicurazioni o tramite strumenti finanziari specifici.

Per quel che riguarda il rischio connesso ai tassi di cambio, deve essere compresa a fondo l'esposizione dell'impresa a tale rischio: con ciò si presuppone una conoscenza empirica e comprovata della percentuale del valore della produzione venduta all'estero. All'aumentare di tale quota, crescerà l'urgenza di tutelarsi da eventuali fluttuazioni dei tassi di cambio mediante strumenti idonei. Va sottolineato che, nell'eventualità in cui, oltre alla vendita all'estero, si acquistino le materie prime e si produca o eroghi il servizio direttamente all'estero, si verrà a creare una sorta di schermatura naturale da tale rischio. A ogni buon conto, esistono appositi strumenti finanziari per proteggersi dal rischio cambio.

L'ultima macrocategoria di rischio presa in considerazione è quella dei rischi operativi. L'area a cui viene dedicata più attenzione è quella dei processi aziendali, con il 53% dei rispondenti che affermano di tenere in considerazione questa tipologia di rischio, seguita da quella delle risorse umane, percepiti dal 32% delle aziende intervistate (Figura 22). I rischi connessi ai processi aziendali

sono impossibili da valutare a livello generale in questa sede, dal momento che le aziende del campione sono facenti parte di settori diversificati ed eterogenei, ognuno dei quali risulta caratterizzato da rischi specifici, con gestioni mirate.

Per concludere, si prendano in esame i rischi connessi alle risorse umane, sempre riconducibili alla categoria dei rischi operativi. Anche questi possono essere considerati caratteristici del contesto italiano, in quanto il licenziamento di un dipendente è sicuramente da ritenersi una tematica delicata. La scarsa flessibilità in uscita impone, innanzitutto, un controllo particolarmente rigoroso in ingresso; in secondo luogo, si richiedono controlli più stringenti. Il rischio connesso alle risorse umane risulta tremendamente difficile da quantificare, poiché non è possibile valutare scientificamente la probabilità di accadimento di un evento lesivo per l'impresa ad opera di una risorsa. Quel che può essere fatto, invece, viste le dimensioni delle PMI, è cercare di capire anticipatamente cosa ci si possa aspettare dalle persone che si sono assunte.

CONCLUSIONI

Tramite l'Osservatorio, si è messo in luce come le piccole e medie imprese italiane, siano consapevoli del fatto che i rischi possano rappresentare delle opportunità e come tali, richiedano una gestione appropriata. Sono pertanto consapevoli del fatto che gestire i rischi possa portare grandi benefici alla propria attività d'impresa.

A fronte di questa consapevolezza, emergono però dati contrastanti, che fanno pensare che la cultura del rischio e le pratiche per la sua gestione siano ancora in uno stato di scarsa maturità nelle PMI italiane.

Da un'analisi dello stato dell'arte sulle modalità di applicazione delle tecniche di risk management, è emerso che le competenze sviluppate, sono ancora inadeguate e che le imprese le ritengono spesso troppo costose da sviluppare rispetto ai benefici attesi da una buona gestione del rischio. Lo si vede anche dalla carenza di strumenti software specializzati che faciliterebbero la comunicazione a più livelli dei rischi, a fronte di un uso molto frequente di semplici fogli di calcolo Excel.

Il livello di formalizzazione delle attività è ancora troppo scarso, se si considera che pochissimi possiedono un processo interamente formale, ma si concentrano solo su alcune fasi.

Emerge anche che la tecnica più utilizzata, risulta essere la riduzione dei rischi e che quelli più considerati riguardano l'aspetto finanziario.

Dato il contesto di stagnazione dell'attuale mercato italiano, dai risultati dell'Osservatorio emerge chiaramente che molte aziende sentono la necessità di espandere il proprio business anche internazionalizzandosi, al fine di tutelarsi dalla crisi. Quasi nessuna impresa si è però mostrata pronta a gestire i rischi aggiuntivi che derivano da questa scelta. A titolo di esempio, si consideri che quasi nessuno di coloro che effettuano scambi con Paesi che adottano una

moneta diversa dall'euro, tiene in considerazione il rischio legato al tasso di cambio, anche quando l'incidenza del fatturato in valuta estera è significativo.

Emergono anche alcuni elementi che fanno pensare che le imprese attribuiscano una certa importanza alla gestione dei rischi aziendali; basta pensare allo sforzo, in termini di spesa, che effettuano per la gestione dei rischi e che vedono per i prossimi anni rimanere costante o addirittura crescere.

Anche il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione, che aumenta al crescere del numero di anni dai quali si adottano tecniche di risk management, è indice di una maturità crescente di tali pratiche. La funzione di gestione dei rischi rappresenta infatti la coscienza critica dell'amministratore e, in linea di principio, dovrebbe riportare direttamente al CdA, al fine di conservare la sua indipendenza e assicurare che le decisioni prese non alterino il profilo di rischio oltre il livello desiderato dagli azionisti. Sebbene nelle PMI, che spesso vedono una coincidenza di proprietà e management, questo principio generale sembri perdere la sua importanza, rimane pur vero che l'implementazione di nuovi sistemi e strutture organizzative per la gestione dei rischi attività importanti ma non il core business delle PMI può avere successo, nelle aziende di ogni settore e dimensione, solo se la spinta viene dai più alti livelli dell'organizzazione.

In definitiva, per certi aspetti l'approccio verso il rischio adottato dalle PMI italiane appare sorprendentemente maturo, se rapportato alla piccola dimensione della maggior parte delle imprese analizzate. D'altra parte, nonostante le buone intenzioni, si registra contemporaneamente l'inadeguatezza dei sistemi e delle pratiche di gestione dei rischi adottati dalle imprese, per far fronte al mutato contesto, oggi molto più globalizzato e complesso, nel quale esse si trovano a operare.

In questo scenario, appaiono particolarmente utili le iniziative volte a sensibilizzare imprenditori e manager nei confronti della tematica, ma anche, e soprattutto, sembrano essenziali gli interventi formativi specifici per dotare la classe manageriale delle competenze necessarie a prendere delle decisioni sui rischi informativi, e per implementare, nell'ambiente aziendale, i modelli di risk management più idonei alle esigenze della specifica realtà.

Si è visto come le recenti normative, introdotte nell'ambito del controllo interno, influenzino i sistemi di governance delle imprese e richiedano l'attuazione di particolari modelli organizzativi e di risk management, a tutela degli illeciti menzionati dalle direttive. Si è dimostrato come tali modelli, ormai divenuti una prassi per le grandi organizzazioni, possano entrare gradualmente, e in maniera semplificata, a far parte anche delle aziende di piccole e medie dimensioni.

Ne deriva un modello di organizzazione e gestione che si interpone come fanalino di coda a tutti gli altri modelli di gestione, e fa loro da organismo di supervisione e controllo. Esso si inserisce all'interno di un contesto più ampio, e costituisce l'unione di tutti i sistemi di controllo interno di cui l'impresa è dotata, contribuendo a formare un unico grande sistema di controllo interno integrato, capace di soddisfare contemporaneamente le esigenze di corporate governance e risk management, da un lato, e di ottimizzazione dei tradizionali sistemi di controllo interno e di compliance, dall'altro. In ultima analisi, il modello, contribuendo a ottimizzare gli sforzi dell'impresa, diviene un sistema estremamente efficace in termini di miglioramento della capacità di gestione dei rischi e conseguimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione. Tutto ciò, vale anche per quelle imprese di più modeste dimensioni, dove le competenze e le procedure troppo formalizzate vengono spesso sacrificate per salvaguardare il risultato economico e finanziario, quasi fosse l'unico elemento reale su cui fondare la strategia di evoluzione dell'impresa.

L'obiettivo ultimo di questa trattazione, è stato la creazione di un modello ispirato all'ERM, semplificato nei passi e nelle procedure, che possa, senza eccessivi costi affondati e spreco di tempo e risorse umane, essere adottato da tutte le PMI. Questo prevede l'attribuzione di ruoli e responsabilità, in materia di gestione del rischio, a tutti i livelli dell'organizzazione. Si vuole in questo modo far sì che la gestione del rischio non sia vista come un'attività propria solo delle grandi aziende, dotate di maggiori risorse da spendere in attività marginali, ma portare a vedere questo processo come una delle funzioni core dell'azienda, che evolva di pari passo con la conduzione quotidiana del business. In queste circostanze, il risk management non è più, svolto esclusivamente dall'imprenditore, o

182

comunque dai livelli alti, in maniera isolata, ma ogni individuo facente parte dell'organizzazione diventa co-responsabile di quest'attività e ne contribuisce al corretto funzionamento. Tale struttura formalizzata di risk management, dovrà poi essere parte integrante del sistema di controllo interno, conforme alla normativa.

La gestione del rischio, dovrà dunque tenere conto, in modo integrato, di tutte le categorie di rischio a cui l'attività imprenditoriale è esposta, attraverso una preventiva mappatura di quelli che sono i rischi caratteristici del business in questione, ricadenti tra le categorie già esposte nei precedenti paragrafi.

Tutto ciò, si configura come un processo strategico di natura integrata attuato nei singoli processi aziendali, ed è la base di processi decisionali realmente informati, affinché soggetti e funzioni aziendali possano guidare la società, non soltanto nel rispetto degli obiettivi di business, ma anche in coerenza con le aspettative di tutti gli stakeholder, in maniera tale da sostanziare un modello di governo societario adeguato, moderno e dinamico.

BIBLIOGRAFIA

- AIRMIC, Alarm, IRM, 2010. *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*.
- Altman, E., Sabato, G., 2005. *Effects of the New Basel Capital Accord on bank capital requirement for SMEs*. Journal of Financial Services Research.
- Altman, E., Sabato, G., 2007. *Modelling Credit Risk for Smes: Evidence from the US Market*. Abacus.
- Altman, E., Sabato, G., Wilson, N., 2009. *The Value of Qualitative Information in SME Risk Management*. CMRC, Leeds University Business School, Leeds, UK.
- Altman, E., Sabato, G., Wilson, N., 2010. *The Value of Non-financial Information in SME Risk Management*. The Journal of Credit Risk.
- Ang, J., 1991. *Small businesses uniqueness and the theory of financial management*. Journal of Small Finance.
- Avesani, C., Barzaghi, P., D'Antona, G., Gagliardi, F., Gobbo, F., Mansi, A., Mantovano, P., Niolu, G., 2012. *L'Enterprise Risk Management in Italia*. Disponibile online: <www.kpmg.com/it>. Survey condotta in collaborazione con l'Osservatorio di Revisione della SDA Bocconi.
- Azzone, G., 2006. *Sistemi di controllo di gestione. Metodi, strumenti e applicazioni*. Etas. 3a Ed. pp. 66-69.
- Bajo, J., Borrajo, M., De Paz, J., Corchado, J., Pellicer, M., 2012. *A multi-agent system for web-based risk management in small and medium business*. Expert Systems with Applications.
- Bank for International Settlements, 2009. *BIS annual report 08/09*. Disponibile online: <<http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2009e.htm>>.

BIBLIOGRAFIA

- Beasley, M. S., Branson, B., Hancock, B., 2010. *Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM Framework*. Disponibile online: < www.erm.ncsu.edu >.
- Beasley, M. S., Branson, B., Hancock, B., 2012. *Current State of Enterprise Risk Oversight: Progress is Occurring but Opportunities for Improvement Remain*. ERM Initiative, North Carolina State University on behalf of the American Institute of CPAs Business, Industry & Government Team.
- Beasley, M. S., Frigo, M. L., 2007. *Strategic risk management: creating and protecting value*. Strategic Finance.
- Beasley, M. S., Pagach D., Warr. 2008. *Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes*. Journal of Accounting, Auditing & Finance.
- Berger, A., Udell, G., 2004. *The institutional memory hypothesis and the procyclicality of bank lending behavior*. Journal of Financial Intermediation.
- Bernè, F., Pediroda, V., Ciprian, M., Gasparet, G., Robba, C., Burello E., 2004. *Il Rischio Paese, determinazione, rilievo, applicazioni*. DETA - Facoltà di Economia e DIPENE -Facoltà di Ingegneria, Università degli studi di Trieste, Trieste, Italia.
- Bernizan, J., 2012. *Corrispondenza sull'utilizzo di modelli qualitativi di valutazione dei rischi*. [e-mail] (Comunicazione personale, ottobre 2012). Chief Enabling Officer. Managenable, Inc.
- Bernstein, P. L., 1996. *Against the Gods: the Remarkable story of Risk*. John Wiley and Sons.
- Borsa Italiana S.p.A., Comitato per la Corporate Governance, 2006. *Codice di Autodisciplina*. Disponibile online: <www.borsaitaliana.it>.
- Bourrat, D., Van Weyenbergh, F., 2011. *Risk Management Maturity Assessment Survey Cooperative and Mutual Insurance Sector*. Ricerca condotta per: Icmif.
- Bozzolan, S., 2008. *Risk Management e misure di performance*. Finanza Marketing e Controllo. Vol.1.
- Brancia, A., 2010. *SMEs risk management: an analysis of the existing literature considering the different risk streams*. Università di Padova, Vicenza, Italia.

- Casualty Actuarial Society, 2003. *Overview of enterprise risk management*. Disponibile online: <www.casact.org>.
- Centro Nazionale di Documentazione e Studi sull'Ambiente, 2008. *Agenti fisici e rischio industriale nel veneto*. Università degli Studi di Verona, Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente del Veneto, Direzione Servizio Statistico regionale della Regione Veneto, Disponibile online: <<http://www.cndamb.com/ricerche/r3p07-32.pdf>>.
- Chatterjee, S., Wiseman, R., Fiegenbaum, A., Devers, C., 2003. *Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet*. Long Range Planning. Vol. 36.
- Clifton, A., Ericson, II., 1999. *Fault Tree Analysis – A History from the Proceedings of The 17th International System Safety Conference*.
- Colquitt, L., Hoyt R. E., Lee, R. B., 1999. *Integrated risk management and the role of the risk manager*. Risk Management and Insurance Review.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 1992. *Reporting to External Parties*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 1994. *Addendum to “Reporting to External Parties”*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2006. *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2012. *Internal Control – Integrated Framework*.
- Consultation & Research Centre of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2005. *Risk Management among SMEs*.
- Crawley, F., Tyler, B., Preston, M., 2008. *HAZOP: Guide to best practice*. 2nd Ed. Institution of Chemical Engineers, UK.
- Crockford, N., 1986. *Introduction to risk management*. Witherby.
- Culp, C. L., 2001. *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*. John Wiley and Sons.

- Damiano, C., 2012. *Discussione sul modello di Risk Management per PMI*. [Colloquio] (Comunicazione personale, novembre 2012). Senior Manager. PriceWaterHouseCoopers.
- D'Auria, R., 2010. *Tesi di laurea specialistica: "L'uso dei derivati nelle pmi del nord italia"*. Relatore: Giorgino, M., Politecnico di Milano, Milano, Italia.
- Dellarosa, E., Razzante R., 2010. *Il nuovo sistema di controlli interni della banca – riprogettare il sistema dopo Basilea 2 Mifid e compliance*. Franco Angeli, pp. 67-69; 90-100.
- De Loach, J., 2000. *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity*. Financial Times Management.
- Desender, K. A., 2007. *The influence of board composition on enterprise risk management implementation*. Disponibile online: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1025982>.
- Emblemvåg, J., Kjølstad L., 2002. *Strategic risk analysis - a field version*. Management Decision, Vol. 40 Issue: 9 pp. 842 – 852.
- Fama, E., Jensen M., 1983. *La separazione di proprietà e controllo*. Journal of Law and Economics.
- Ferroni, B., Santacroce, B., Fruscione, L., 2009. *Responsabilità amministrativa delle società e Antiriciclaggio*. Guida al Diritto, Il Sole 24 Ore.
- Floreani, A., 2004. *La valutazione dei rischi e le decisioni di risk management*. ISU, Università Cattolica, Milano, Italia.
- Floreani, A., 2005. *Introduzione al Risk Management. Un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali*. ETAS.
- Food and Drug Administration, 1997. *Hazard Analysis & Critical Control Points (HACCP)*. <www.fda.gov>.
- Fraser, J., Simkins, B., 2010. *Enterprise Risk Management Today's Leading Research and Best Practices for tomorrow executives*. John Wiley and Sons.
- Gahin, F., 1967. *A theory of pure risk management in the business firm*. The Journal of Risk and Insurance.
- Garatwa, G., Bollin, C., 2002. *Disaster Risk Management*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

- Giorgino, M., Travaglini, F., 2008. *Il risk management nelle imprese italiane: come progettare e costruire sistemi e soluzioni per la gestione dei rischi d'impresa*. Il sole 24 ore.
- Giussani, G., Varva, E., 2012. *Il ruolo dei sistemi informativi come strumento per l'efficienza dei processi aziendali*. Tesi di Laurea Magistrale, Relatore: Bracchi G.
- Grunert, J., Norden, L., Weber, M., 2005. *The role of non-financial factors in internal credit ratings*. Journal of Banking & Finance.
- Günterberg, B., Kayser, G., 2004. *SMEs in Germany - Facts and Figures 2004*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn, Germany.
- Haimes, Y., 2009. *Risk Modeling, Assessment and Management*. 3rd ed. John Wiley and Sons.
- Harris, C., 2012. *Internal Control over External Financial Reporting: Compendium of Approaches and Examples for public comment*. COSO releases, PriceWaterHouseCoopers.
- Henschel, T., 2009. *Implementing a holistic risk management in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*. Edinburgh Napier University, School of Accounting, Economics & Statistics Edinburgh, UK.
- Henschel, T., Gao, S., 2010. *Sme's Appetite of Risk Management*. Edinburgh Napier University, School of Accounting, Economics & Statistics Edinburgh, UK.
- Hol, S., 2007. *The influence of the business cycle on bankruptcy probability*. International Transactions in Operational Research. Vol. 14, Issue 1, pp. 75-90.
- ISO 31000:2009. *Risk management – Principles and Guideline*.
- Jaafari, A., 2001. *Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift*. International Journal of Project Management.
- Kleffner, A. E., Lee R. B., McGannon B., 2003. *Stronger corporate governance and its implications on risk management*. Ivey Business Journal.
- Kloman, H., 2008. *The Fantods of Risk: Essays on Risk Management*. Pubblicato da: Xlibris.

BIBLIOGRAFIA

- Knechel, R., 2007. *The business risk audit: Origins, obstacles and opportunities*. Accounting, Organizations and Society.
- Knight F. H., 1921. *Risk, Uncertainty and Profit*. Cosimo, Inc., University of Chicago Press.
- Liebenberg, A., and Hoyt R., 2003. *The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers*. Risk Management and Insurance Review.
- Lindroth, R., Norman, A., 2001. *Supply chain risks and risk sharing instruments: an illustration from the telecommunication industry*. Proceedings of the Logistic Research Network 6th Annual Conference, Heriot-Watt University.
- Marsh, Y., Marsh, B., Marsh, B., 2012. *Excellence In Risk Management, Bridging The Gap: Be Visible, Be Valuable, Be Strategic*. Walsh.
- McNeil, A. J., Frey, R., Embrechts, P., 2005. *Quantitative Risk Management Concepts, Techniques and Tools*. Princeton University Press, Princeton.
- Meldrum, D. H., 2000. *Country Risk and Foreign Direct Investment*. The National Association for Business Economists.
- Meulbroek, L. K., 2002. *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*. Claremont Colleges, Robert Day School of Economics and Finance, US.
- Miller, K., 1992. *A framework for integrated risk management in international businesses*. Journal of International Business Study.
- National Aeronautics and Space Administration. *Fault Tree Handbook with Aerospace Applications*, 1966. RA 006 013 1A. Retrieved 2010-03-13.
- Nocco, B. W., Stulz. R. M., 2006. *Enterprise risk management: Theory and practice*. Journal of Applied Corporate Finance.
- Norman, A., Lindroth, R., 2002. *Supply Chain Risk Management: Purchasers' vs planners' Views on Sharing Capacity Investment Risks in the Telecom Industry*. International Annual IPSERA Conference, Twente University, Olanda.
- OCSE, 2012. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2012: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.

- O'Donnell, E., 2005. *Enterprise risk management: A systems-thinking framework for the event identification phase*. W. P. Carey School of Business, Arizona State University, Stati Uniti.
- Olsson, R., 2007. *In search of opportunity management: Is the risk management process enough?* Mälardalen University, Eskilstuna, Svezia.
- Pacilio, N., Sacripanti A., 2001. *Tunnel intelligenti - Gallerie dinamiche e analisi di rischio variabile nel tempo*. ENEA, Roma.
- Padovani, R., 2005. *L'enterprise risk management nelle imprese non finanziarie: aspetti teorici e studi di caso nel mercato italiano*. Tesi di Laurea Specialistica, Relatore: Giorgino, M., Politecnico di Milano, Milano, Italia.
- Pate-Cornell, M., 1990. *Organizational aspects of engineering system safety: the case of offshore platforms*. Science.
- Peel, M., Peel D., 1989. *A multi-logit approach to predicting corporate failure - some evidence for the UK corporate sector*. Omega International Journal of Management.
- Peel, M., Peel D., Pope, P., 1986. *Predicting Corporate Failure – Some Results for the UK*.
- Perry, J., 1986. *Risk management – an approach for project managers*. International Journal of Project Management Vol. 4, Issue 4, pp. 211-216.
- Petroni, A., 1996. *Il risk management nelle piccole e medie imprese*. CEDAM.
- Pomodoro, C., Luccini, T., 2012. *Enterprise Risk Management e line guida dello standard ISO 31000*. Hspi.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage*. Free Press, New York.
- Progetica, 2004. *La Strategia Comportamentale: Come leggere ed interpretare la strategia di investimento in termini comportamentali*. Disponibile online: <<http://www.progetica.it/educationonline/InvestmentProfiler/LaStrategiaComportamentale/int02/06int02e.htm>>.
- Regan, P., Pate-Cornell, M., 1997. *Normative engineering risk management systems*. Reliability Engineering and System Safety.
- Roth, M., Ruggieri, T., 2011. *2011 Enterprise Risk Management Survey*. RIMS. David Bradford, Advisen.

BIBLIOGRAFIA

- Sabato, G., 2003. *Derivati su valuta e le implicazioni sugli equilibri di gestione delle banche*. Dipartimento di economia, e gestione dell'attività bancaria, finanziaria, assicurativa, e professionale, Università di Roma La Sapienza, Roma, Italia.
- Scandizzo, S., 2005. *Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management*. Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA. Vol. 34, No. 2-2005, pp. 231-256.
- Scherer, F. M., 1988. *Corporate Takeovers: The Efficiency Arguments*. Journal of Economic Perspectives, Vol. 2, No.1, pp. 69-82.
- Servizio concorrenza, normativa e affari generali, vigilanza creditizia e finanziaria, divisione normativa, 2007. *Disposizioni di vigilanza: la funzione di conformità (compliance)*. n. 688006.
- Silvestrelli, S., 2003. *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*. Giappichelli. Torino.
- Tatano, Y., 2003. *Major Characteristics of Disaster Risk and Its Management*. Journal of Research Institute of Science and Technology for Society, Vol. 1, pp. 141-148.
- The Economist Intelligence Unit, 2011. *Ascending the maturity curve: Effective management of enterprise risk and compliance*. The Economist. Ricerca sponsorizzata da SAP.
- Thevendran V., Mawlesley M., 2004. *Perception of Human Risk Factors in Construction Project: an exploratory analysis*. International Journal of Project Management. Vol. 22, pp. 131-137.
- Tillinghast-Towers Perrin, 2002. *Enterprise Risk Management in the Insurance Industry—2002 Benchmarking Survey Report*.
- Tretti, G., 2010. *Modelli 231 e Pmi: incompatibilità da sfatare*. Confindustria.
- Troßmann, E., Baumeister, E., 2004. *Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen mit Auftragsfretigung*. The NHS Confederation, University of Birmingham, Birmingham, UK.
- Ufficio Studi Confcommercio, 2009. *Roadshow PMI - Le Piccole e Medie Imprese in Italia*.

BIBLIOGRAFIA

- Verbano C., Turra F., 2007. *Linee Evolutive del Risk Management: Approcci, Metodi ed Ambiti Applicativi*. Quaderni di Management. Vol. 28, pp. 6-25.
- Walshe, K., Dineen, M., 1998. *Clinical Risk Management: Making a Difference?* The NHS Confederation, University of Birmingham, Birmingham, UK.

- Allianz, <www.allianz.it>.
- ANRA, Associazione Nazionale di Risk Manager e Responsabili di Assicurazioni Aziendali, <www.anra.it>.
- CINEAS, <www.cineas.it>.
- CONFAPI, <www.confapi.org>.
- RIMS, The Risk Management Society, <www.rims.org>.
- RISK MANAGEMENT MAGAZINE, <rmmagazine.com>.
- Treccani, <http://www.treccani.it/enciclopedia/rischio_%28Enciclopedia-Italiana%29/>.
- Wikipedia, <www.wikipedia.it>.
- WordPress, <wordpress.com>.

A1 – Questionario alle imprese

ANAGRAFICA, CONTESTO E CULTURA AZIENDALE

* 1. Nome dell'azienda

2. Sedi operative

(Indicare le tre principali)

Provincia 1

Nazione 1

Provincia 2

Nazione 2

Provincia 3

Nazione 3

3. Fatturato 2011

4. E' partecipata per una quota superiore al 25% da un'altra impresa o gruppo?

- Si
- No

5. Quale ruolo aziendale ricopre la persona incaricata di compilare il questionario?

6. Come descrivereste la situazione del mercato del vostro business?

- Altamente competitivo
- In crescita
- Stabile
- Volatile
- In contrazione
- Altamente negativo

7. Livello di integrazione verticale: le fasi della filiera

- Sono svolte tutte o quasi tutte internamente
- Una parte è affidata a terzi
- Sono svolte tutte o quasi tutte in outsourcing

RISK MANAGEMENT nelle PMI

8. Percentuale di transazioni commerciali (con clienti e fornitori) con Paesi che adottano moneta diversa dall'euro:

- 0%
- Meno del 25%
- Tra il 25% e il 75%
- Più del 75%

9. Come valutate il vostro profilo di rischio attuale?

- Basso
- Medio
- Alto

10. Come valutate la dinamica temporale del vostro profilo di rischio negli ultimi cinque anni?

- In crescita
- Oscillante
- Costante
- In diminuzione

RISK MANAGEMENT nelle PMI

11. Quali delle seguenti operazioni sono state intraprese negli ultimi cinque anni? (Sono possibili più risposte)

- Acquisizioni di altre aziende
- Acquisizione da parte di altre aziende
- Fusioni con altre aziende
- Cessione di un ramo aziendale
- Dismissione di un ramo aziendale
- Entrata in nuovi mercati
- Uscita da mercati
- Ampliamento del portafoglio prodotti
- Riduzione del portafoglio prodotti
- Apertura di nuovi canali di vendita
- Chiusura di canali di vendita
- Cambiamento del top management
- Passaggio generazionale
- Progetti con pubblica amministrazione (es. appalti pubblici)
- Nessuna operazione
- Altro (specificare)

12. Come prevedete che sarà la dinamica temporale del vostro profilo di rischio nei prossimi tre anni?

- In crescita
- Oscillante
- Costante
- In diminuzione

13. Che cosa è per voi il rischio?

- I rischi sono eventi che incidono negativamente sui risultati aziendali e vanno evitati ad ogni costo
- I rischi sono un aspetto marginale rispetto al business e non rientrano nelle decisioni aziendali
- I rischi se ben gestiti costituiscono delle opportunità e quindi vengono assunti e gestiti attivamente

RISK MANAGEMENT nelle PMI

14. Qual è il vostro approccio nella gestione del rischio?

- Si adottano misure solamente in risposta al manifestarsi di eventi rischiosi
- Ci si copre dai rischi solamente tramite polizze assicurative
- Si provvede sistematicamente alla copertura di rischi di natura finanziaria (es. rischio di credito, di cambio, di tasso d'interesse) e quelli relativi al settore di appartenenza
- Si provvede sistematicamente alla copertura di rischi di natura finanziaria, relativi al settore di appartenenza, reputazionali e operativi (es. rischi industriali, di business) e si definiscono le politiche di gestione in base al profilo di rischio-rendimento desiderato
- Oltre ad identificare le diverse tipologie di rischio, si studiano le correlazioni esistenti tra dinamiche competitive e fattori di rischio; in tal caso, la gestione del rischio è incorporata nei processi di pianificazione e controllo di gestione, offrendo un supporto decisionale in fase di valutazione dei piani strategici

15. Cosa vi ha spinto ad adottare tecniche di risk management?

(Sono possibili al massimo tre risposte)

- Best practice del settore
- Fattori esogeni che hanno colpito tutto il settore/economia (es. crisi, incentivi pubblici)
- Fattori esogeni con impatto solo sulla propria azienda (es. cliente insolvente)
- Scelte passate che hanno portato ad una eccessiva assunzione di rischio
- Desiderio di migliorare il rapporto con le banche
- Desiderio di migliorare il rapporto con le assicurazioni
- Gestione del rischio assente perché i costi sono troppo elevati
- Gestione del rischio assente perché la funzione non è significativa rispetto al contesto in cui opera l'azienda
- Gestione del rischio assente perché benefici sono risibili rispetto ai costi
- Gestione del rischio assente perché non si ricevono incentivi da parte del settore assicurativo
- Altro (specificare)

16. Da quanti anni adottate tecniche di gestione del rischio?

- Meno di 1 anno
- Tra 1 e 5 anni
- Tra 5 e 10 anni
- Più di 10 anni

RISK MANAGEMENT nelle PMI

17. Come definireste il coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione nella strategia di risk management?

(Sono possibili più risposte)

- Definisce la strategia
- Ha un comitato interno che si occupa di interfacciarsi con chi gestisce il rischio a livello operativo
- Stabilisce delle politiche retributive che considerano il livello di rischio assunto
- Monitora costantemente che l'esposizione al rischio sia coerente con il profilo di rischio desiderato
- Non è coinvolto

18. Quali iniziative adottate per trasmettere la cultura del rischio e a chi sono rivolte?

	A tutti i dipendenti	Solamente ai responsabili della gestione del rischio	Al top management dell'azienda
Seminari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corsi di formazione ad hoc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono previste iniziative future ma non sono state ancora definite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non sono previste iniziative in merito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROCESSO DI RISK MANAGEMENT E IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

19. Chi si occupa della gestione del rischio?

- Figura interna dedicata a tempo pieno
- Figura interna che ricopre altri ruoli
- Figura esterna all'azienda

20. Che altro ruolo ricopre tale figura interna?

(Rispondere solo se alla precedente è stato indicato: "Figura interna che ricopre altri ruoli")

- Amministratore
- Direttore Finanziario/CFO
- Figura che riporta al Direttore Finanziario/CFO
- Direttore Operations/Produzione
- Altro (specificare)

21. Barrare tra le seguenti fasi quelle per cui è presente una procedura formale: (Sono possibili più risposte)

- Identificazione dei rischi
- Valutazione dei rischi
- Gestione dei rischi
- Monitoraggio dei rischi
- Reportistica dei rischi

22. A quanto ammonta indicativamente la spesa dedicata alla gestione del rischio sostenuta nel 2011?

(Si ricorda che il dato è trattato in forma anonima e aggregata)

23. Ritenete che nei prossimi tre anni tale spesa:

- Crescerà
- Resterà costante
- Si ridurrà

RISK MANAGEMENT nelle PMI

24. Usate uno dei seguenti software per la gestione del rischio? (es. per facilitare la comunicazione e la condivisione delle informazioni)

(Sono possibili più risposte)

- Excel
- Piattaforma Knowledge Management System
- Sistemi ERP
- Software sviluppato ad hoc
- Nessuno
- Altro (specificare)

25. Adottate un modello conforme alla legge 231?

- Sì
- No
- In fase di sviluppo
- Non so
- Non so cosa sia la legge 231

26. Tra le seguenti tipologie di rischi strategici barrare quelle che tenete in considerazione

(Sono possibili più risposte)

- Rischio di concentrazione: derivante dalla forte esposizione (es. investimenti o concessioni di crediti, ...) ad uno stesso soggetto o ad un gruppo di soggetti tra loro connessi (es. basso numero di fornitori, pochi grandi clienti, ...)
- Rischio di controparte: rischio che la controparte non adempia integralmente ai propri obblighi contrattuali (es. fornitura, mancata consegna o consegna ritardata)
- Rischio di reputazione: rischio di perdite derivanti da una percezione negativa dell'immagine dell'azienda dovuta a fattori specifici
- Rischio derivante dall'instabilità politico/governativa dei paesi nei quali si è investito
- Rischio connesso alle normative (es. cambiamenti normativi)

27. Tra le seguenti tipologie di rischi finanziari barrare quelle che tenete in considerazione

(Sono possibili più risposte)

- Rischio di oscillazione dei tassi d'interesse
- Rischio connesso ai tassi di cambio nelle transazioni in valuta straniera
- Rischio di fluttuazione del prezzo delle commodity
- Rischio inflazionistico
- Rischio che l'impresa non sia in grado di adempiere ai propri impegni finanziari
- Rischio di credito: derivante dal mancato pagamento nei termini previsti da parte del cliente

28. Tra le seguenti tipologie di rischi operativi barrare quelle che tenete in considerazione

(Sono possibili più risposte)

- Rischio informatico: rischio connesso alla sicurezza dei dati, alla trasparenza e all'affidabilità del sistema informatico
- Rischio connesso alle risorse umane: derivante dall'inadeguata attribuzione dei ruoli e delle responsabilità ad ogni livello gerarchico
- Rischio connesso ai processi aziendali (es. errori, omissioni, ritardi)
- Rischio esterno ambientale (es. outsourcing, fornitori, atti illeciti, legale, contratto)
- Rischio esterno fisico (es. incendi, disastri subiti/causati, sicurezza, terrorismo, furti)

29. Per quale macrocategoria di rischio la gestione ha assorbito maggiori risorse economiche (incluse ore uomo)?

- Strategico
- Finanziario
- Operativo
- Normativo

30. A vostro parere a quale macrocategoria di rischi è maggiormente esposta la vostra azienda?

- Strategico
- Finanziario
- Operativo
- Normativo

31. Quali tecniche e strumenti utilizzate per l'identificazione dei rischi?

(Sono possibili più risposte)

- Analisi dei processi
- Esperienze passate
- Studi o questionari ai dipendenti
- Interviste o focus group
- Analisi SWOT
- Brainstorming
- Ispezioni
- Check list
- Modelli specifici di identificazione dei rischi (FTA, FMEA, HAZOP, HACCP)
- Altro (specificare)

32. Valutate i rischi in termini di:

(Sono possibili più risposte)

- Probabilità
- Impatti finanziari
- Impatti reputazionali
- Altro (specificare)

33. Nel valutare le probabilità di accadimento e l'impatto degli eventi dannosi:

- Si utilizzano parole e/o scale descrittive per identificare le diverse categorie (valutazione qualitativa)
- Si assegnano valori numerici per identificare le diverse categorie (tali numeri NON rappresentano una quantificazione degli effetti economici o delle probabilità di accadimento ma servono solo per giungere a un ordinamento delle diverse tipologie di rischio) (valutazione semi-quantitativa)
- Si stimano puntualmente i valori (valutazione quantitativa)
- Non si stimano
- Una combinazione delle precedenti, a seconda della tipologia di rischio

34. Per ogni macrocategoria quali strategie di gestione del rischio utilizzate?

(Sono possibili più risposte)

	Rischi strategici	Rischi finanziari	Rischi operativi
Non assunzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riduzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trasferimento a terzi (es. soluzioni contrattuali, polizze assicurative, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condivisione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accettazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitigazione delle conseguenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Indicare per quali dei seguenti rischi è prevista una polizza assicurativa (Sono possibili più risposte)

- D&O (responsabilità civile degli amministratori e dei sindaci)
- R.C.T./R.C.O.
- R.C. inquinamento
- R.C. prodotti
- Ritiro prodotti
- Tampering
- Elettronica
- Guasti meccanici
- Furto
- Incendio
- Infortuni
- Trasporti
- Spese legali
- Danni indiretti

36. Come scegliete gli strumenti di copertura assicurativa?

- Costante aggiornamento di tutti i prodotti disponibili sul mercato
- Si ricevono molte offerte da broker/assicuratori che vengono prese sempre in considerazione
- Si ricevono molte offerte da broker/assicuratori ma non si è quasi mai interessati ad inserirli nel proprio portafoglio
- Non si riceve una grande spinta dal settore assicurativo per aggiornare gli strumenti utilizzati

37. Da chi acquistate gli strumenti di copertura assicurativa?

- Agenti
- Broker italiani
- Broker internazionali

38. Quanto frequentemente avvengono il monitoraggio e la comunicazione dello scostamento rispetto al vostro profilo di rischio obiettivo?

- Più di una volta al mese
- Una volta al mese
- Almeno una volta ogni tre mesi
- Due volte all'anno
- Una volta all'anno
- Altro (specificare)

RISK MANAGEMENT nelle PMI

39. La comunicazione relativa al risk management:

- Coinvolge tutti i livelli con un linguaggio comprensibile
- Coinvolge tutti i livelli con un linguaggio tecnico e poco comprensibile a coloro che sono direttamente interessati
- Riguarda solo i diretti interessati

40. Come avviene la comunicazione?

(Sono possibili più risposte)

- Tramite un documento formale divulgato anche all'esterno
- Tramite una documentazione ad uso interno
- Verbalmente

41. Quali dei seguenti indicatori utilizzate per misurare la performance/esposizione al rischio dell'azienda?

(Sono possibili più risposte)

- Risultato operativo
- Risultato della gestione ordinaria
- RAROC (Risk Adjusted Return On Capital)
- EVA (Economic Value Added)
- VAR (Value At Risk)
- RWA (Maximum Risk Weighted Assets)
- Volatilità degli utili
- Altre misure risk adjusted
- Nessuno
- Altro (specificare)