

# GESTIONE DEI RISCHI D'IMPRESA: STRATEGIE APPLICABILI

■ di Fabrizio Bencini, Matteo Mancaruso e Giacomo Mazzini

Rischi  
d'impresa

**N**ella prima parte del presente articolo «Gestione dei rischi d'impresa: analisi e soluzioni» pubblicato sul n. 9/2013 della Rivista, pagg. da 39 a 48 sono state illustrate le attività propedeutiche ad una concreta ed efficace gestione dei rischi aziendali.

Mappatura  
dei rischi

In particolare, sono stati illustrati i passaggi necessari per procedere, dalla definizione degli obiettivi aziendali, alla mappatura dei rischi che possono minacciare il raggiungimento degli stessi.

Inoltre, una volta **mappati i rischi**, è stata illustrata una **sintetica metodologia** per la loro **classificazione** e **misurazione**.

La società è quindi pronta per **proseguire** con le **fasi più operative** della **gestione dei rischi**, descritte nel **seguito**.

## In sintesi

■ Dopo aver effettuato la mappatura dei rischi e la loro successiva classificazione e misurazione, per la costruzione di un Modello di Erm efficace è necessario procedere con la definizione delle strategie di gestione dei rischi e del conseguente piano di azione delle attività da svolgere per la realizzazione delle strategie stabilite. Le alternative che si presentano per una società sono: evitare i rischi, trasferirli, accettarli e gestirli.

Valutazione  
del rischio

Lo **scopo** della fase precedente la società avrà di fronte un quadro completo dei rischi aziendali ed una loro valutazione in termini di probabilità e potenziale impatto e l'evidenza del legame processo/attività/rischio. La **società**, dunque, in base alle proprie valutazioni di pro e contro **dovrà individuare** le **alternative** di **gestione** del **rischio** stabilendo per ciascuno di essi quali dovranno essere i possibili comportamenti dell'azienda.

Le **vie** da **seguire secondo l'Associazione italiana Internal auditors** sono **quattro**:

- 1) evitarli;
- 2) trasferirli;

## Fase 5: definizione di una strategia di gestione dei rischi

A valle della fase precedente la società avrà di fronte un quadro completo dei rischi aziendali ed una loro valutazione in termini di probabilità e potenziale impatto e l'evidenza del legame processo/attività/rischio.

- 3) accettarli;
- 4) gestirli.

In particolare, per i rischi alti il *management* dovrebbe cercare, se possibile, di evitarli o, in alternativa, di trasferirli o comunque ridurli con azioni mirate. Analogamente, per i rischi valutati come medi sarebbe auspicabile una strategia che possa determinare una loro riduzione, ad esempio tramite il frazionamento o la diversificazione, oppure il loro trasferimento a terzi supportando tuttavia i relativi oneri.

Infine, per i rischi bassi solitamente la strategia prevede di non effettuare interventi, ma è fondamentale eseguire una puntuale attività di monitoraggio al fine di verificare che gli stessi rimangano nel range di «rischio accettabile» determinato dalla società.

Ovviamente non si tratta di una classificazione categorica, ma di una indicazione di principio; in molti casi infatti il *management* non ha la concreta possibilità di poter intervenire a piacimento, per ogni rischio individuato, poiché i costi da sostenere per la gestione ottimale del rischio possono essere maggiori dei benefici attesi.

Sotto si riporta una breve descrizione delle varie strategie applicabili per la gestione dei rischi.

- 1) **Evitare il rischio.** La volontà di evitare un rischio solitamente nasce dall'impossibilità, da parte del *management*, di riuscire ad individuare una gestione che consenta di ridurlo ad un livello accettabile, oppure dalla relativa semplicità con la quale è possibile non correrlo, a costi ragionevoli. Infatti, evitare un rischio per un'azienda significa non accollarsi l'onere ad esso correlato e agire ad esempio lasciando (abbandonando) il *business*, il prodotto, l'area geografica, ecc. che è la fonte del rischio stesso. In ogni caso, tale decisione spesso è causata dalla presenza di un rischio superiore alla soglia minima di accettazione prevista e di difficile sostenibilità in termini di elevati costi/bassi ricavi correlati al mancato rispetto di alcune peculiarità caratteristiche dell'ambito operativo (che dunque andrebbero a ripercuotersi negativamente sull'appeal della società). Ad esempio, proprio nel caso in cui la decisione ricada sull'abbandono, ciò potrà causare operativamente l'eliminazione del prodotto dalla filiera produttiva o la cessione di un ramo d'azienda, così come la rinuncia ad entrare in un nuovo segmento/mercato, magari poco redditizio rispetto al livello di rischio da fronteggiare.
- 2) **Trasferire il rischio.** Trasferire un rischio consiste nella decisione societaria di **traslare verso altre società uno o più rischi** sia attraverso politiche di outsourcing sia attraverso contratti assicurativi, così da andare a ridurre la probabilità e l'impatto del rischio trasferito. In merito all'*outsourcing*, attraverso l'esternalizzazione di una o più attività o addirittura di interi processi di lavorazione verso imprese terze, la società può evitare di accollarsi i corrispondenti rischi, legati ad esempio ai costi (fissi) che potrebbe non sopportare in caso di calo della domanda.

«Rischio  
accettabile»

Evitare  
il rischio

Trasferire  
il rischio

Accettare  
il rischio

Questa strategia può ad esempio essere applicata nel caso di una società che decide di assicurare tutto o parte dei propri crediti, oppure se decide di affidare ad un *outsourcer* l'assistenza tecnica sui propri prodotti commercializzati, al fine di trasferire il rischio della gestione della rete di tecnici. **Si pensi** anche alla **gestione** dei **rischi** di **credito commerciale**, con una cessione pro soluto del credito medesimo, come parte mitigante del *business* stesso. Solitamente, la decisione di trasferire il rischio prevede sempre il pagamento di un corrispettivo da parte della società.

- 3) **Accettare il rischio.** Accettare un rischio significa, da parte dell'azienda, «non fare nulla» per **cambiare** la **situazione riscontrata**. Tale decisione è solitamente presa quando un rischio è già stato collocato all'interno della soglia di accettabilità oppure quando una strategia diversa richiederebbe dei costi superiori rispetto ai benefici attesi. Qualunque sia la ragione che abbia determinato la strategia di accettazione del rischio, la società non deve limitarsi ad assumere un atteggiamento passivo, ma lo deve monitorare periodicamente, anche al fine di individuare eventuali variazioni che possono determinare un innalzamento del rischio o una diversa valutazione sui costi-benefici di un'altra strategia di gestione.

Gestire  
il rischio

- 4) **Gestire il rischio.** La decisione della società di gestire un rischio è mossa dal fatto che il grado di rischio è posizionato all'interno della soglia di accettabilità ma si intende comunque procedere alla riduzione della sua probabilità e/o del suo impatto. Mitigare, frazionare e diversificare sono solitamente strategie di gestione del rischio che possono essere realizzate tramite iniziative che principalmente sono rivolte verso l'interno (come ad esempio modifiche ai processi, maggiori controlli di linea, ecc.). Tramite l'**hedging** invece **si è in presenza** di un **orientamento verso l'esterno**, dato che si tratta essenzialmente di una strategia di investimento per ridurre il rischio legato ad un altro investimento attraverso l'utilizzo di strumenti derivati come ad esempio le opzioni o i *futures*.

## «Hedging»

Al fine di tutelarsi dai rischi di un investimento già effettuato, un'operazione di **hedging** prevede l'**acquisto** o la **cessione** di uno o più contratti correlati alla stessa fonte di rischio che impatta sul valore dell'investimento da coprire. Tale forma di tutela consente di ridurre o annullare il rischio di perdita dell'investimento effettuato. Allo stesso tempo, il costo richiesto per la copertura potrebbe determinare anche la riduzione o l'azzeramento dei possibili profitti.

Classificazione  
dei rischi

In questa fase, gli elementi di partenza sono la **classificazione** dei **rischi** e la **matrice** dei **rischi descritti** precedentemente. È evidente che la strategia di gestione dei rischi si concentrerà inizialmente su quelli classificati come a rischio alto, anche se poi dovranno essere affrontati tutti gli altri.

In relazione ai processi mappati, ai vari *owner* degli stessi e agli altri soggetti coinvolti, nonché ai presidi già presenti (di tipo informatico automatizzato, procedurali, di verifica *ex post* a campione, ecc.), il *management* della società deve

stabilire per ogni rischio mappato quale è la strategia di gestione. È importante in tale ambito che siano coinvolti anche i soggetti operativi che materialmente gestiscono i processi o le attività, poiché il loro contributo risulterà determinante. Tuttavia, in un'ottica di visione integrata e globale di tutta l'organizzazione, per il raggiungimento degli obiettivi della società e non solo di quelli di singoli settori, è necessario che le strategie determinate per i singoli rischi siano infine valutati e approvati dal top management; ciò al fine di farsi trovare preparati di fronte agli eventi negativi, aumentando le possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati e non solo quelli di specifiche aree aziendali. Anche perché si possono verificare delle situazioni per le quali le migliori strategie di gestione dei singoli rischi possono essere parzialmente in contrasto tra loro o in contrasto con altri obiettivi di altre aree.

Pertanto anche per questo motivo è opportuno che il *top management* stabilisca le priorità e definisca le strategie, nell'ottica di ridurre quanto più possibile il rischio di mancato raggiungimento degli obiettivi.

Ovviamente, la strategia di gestione per ciascun rischio deve poi al suo interno comprendere delle azioni mirate di dettaglio che, in molti casi, si traducono in un vero e proprio *action plan*, trattato nel prossimo paragrafo.

Quello che preme sottolineare in questa fase tuttavia è che soprattutto per quei rischi la cui strategia di gestione è quella di accettarli o gestirli, la **società si dovrà dotare di strumenti di controllo puntuali e tempestivi**, che consentano di monitorare in continuo il livello di ciascun rischio. Ad esempio, è possibile partire dagli eventuali kpi's individuati al momento della redazione dei *budget* (sia di natura economica che produttivi, gestionali, ecc.) per poter strutturare un presidio puntuale su tali rischi.

Parallelamente, oltre alla strutturazione di questi elementi di monitoraggio, la **società dovrà valutare la necessità o l'opportunità**, soprattutto per i **rischi considerati più alti**, di dotarsi di **piani di contingency** (piani di emergenza, piani alternativi, ecc.) per far in modo che la società non venga colta impreparata, nel caso in cui il livello di rischio superi la soglia di tolleranza prestabilita oppure che si verifichi un evento fortemente negativo e quindi il rischio si trasformi in elemento negativo certo.

Il *contingency plan* deve essere analizzato e predisposto con la massima attenzione perché, in caso di evento dannoso o potenzialmente pericoloso, è, nell'immediato, l'ultimo baluardo che la società ha a disposizione per assicurare, quanto possibile, i risultati attesi.

## Fase 6: «action plan»

Soprattutto nel primo anno, al momento dell'introduzione del Modello di *Enterprise risk management*, ed in particolare a seguito della mappatura dei rischi e poi della successiva decisione in merito alla strategia di gestione per ciascuno

Piano d'azione

Strumento  
di controlloPiani di  
«contingency»

Controlli

Modello  
di Erm

di essi, si renderanno necessari degli **interventi** per **mitigare** gli **stessi rischi** e per **aumentare** i **presidi di controllo**.

Poiché le organizzazioni sono essenzialmente formate da persone e sistemi, si considerano come degli esseri viventi e in quanto tali, mutano nel tempo. Pertanto, anche negli anni successivi all'adozione di un **Modello di Erm** ci saranno degli interventi da realizzare. Tuttavia è chiaro che, una volta messo a regime il Modello, la parte principale delle attività saranno rivolte alla gestione e all'aggiornamento, mentre nella prima fase è molto probabile che ci siano delle azioni maggiori da effettuare: tali azioni sono solitamente sintetizzati in un action plan.

Per gestire al meglio il Modello di Erm, l'*action plan* dovrebbe riportare, per ciascun rischio mappato, l'elenco delle azioni correttive che si intendono realizzare, con evidenza dei tempi, delle priorità, delle risorse da impiegare e con l'identificazione del soggetto responsabile (l'*owner*).

Tali azioni devono essere di dettaglio, mirate sui singoli elementi che contribuiscono alla **determinazione del livello di rischio**. Così come indicato per la gestione delle strategie di gestione dei rischi, anche in questo caso le azioni devono essere valutate, approvate e condivise dal *top management* poiché è necessario garantire una visione unitaria complessiva dell'azienda; deve quindi essere evitato che alcune azioni che migliorano determinati aspetti possano avere un riflesso negativo su altri.

## FASI DI GESTIONE DEL MODELLO

## Fase 7: controlli

## Gestione

Completata la progettazione del Modello di *Enterprise risk management* con la definizione dell'*action plan*, è necessario iniziare a costruire la seconda macro fase del Modello, e cioè quella legata alla **gestione**.

In questa fase, il primo elemento è legato all'elaborazione del Piano annuale di *audit*. Ciò, ovviamente, presuppone già la presenza all'interno dell'organizzazione o eventualmente in *outsourcing*, di uno specifico organo deputato al controllo interno sul rispetto dei processi e delle procedure. In caso contrario, l'assenza di questo elemento fondamentale ha come naturale conseguenza il progressivo deteriorarsi del sistema appena istituito.

Come già indicato nei paragrafi precedenti, tale attività di monitoraggio consente al *management* la possibilità di prendere le opportune decisioni per tempo, in modo da evitare o comunque ridurre il rischio di effetti negativi. In quest'ottica quindi, i controlli svolti dall'*internal audit* rafforzano i presidi posti sui rischi aziendali, e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi che la azienda si è prefissata.

Il piano di *audit* ed il dettaglio delle modalità operative di svolgimento (programma di *audit*), devono individuare le principali attività da svolgere ai fini del monitoraggio dei rischi, l'elenco degli interventi di controllo da svolgere nel periodo di riferimento, e riportare l'indicazione di uno o più dei seguenti elementi: periodo e durata degli interventi, aree aziendali sottoposte a controllo, obiettivi, soggetti da attivare, documentazione di supporto, ecc.

Al di là degli aspetti più operativi e dei contenuti è comunque importante sottolineare che le attività di controllo sono uno stimolo per le aree che sono e saranno controllate, e questo stimolo contribuisce di per sé ad una maggiore attenzione e, conseguentemente, a migliori risultati complessivi.

Inoltre, l'attività di *auditing* permette una analisi dei processi e un controllo sugli stessi, da parte di soggetti che non sono direttamente e quotidianamente coinvolti e pertanto, consentono una valutazione e una visione terza, più distaccata, degli stessi.

È quindi fondamentale considerare le **attività di *auditing*** come uno degli strumenti dell'**organizzazione** che contribuiscono alla crescita dell'azienda e ad aumentare le possibilità di raggiungere gli obiettivi.

Alternativamente, se l'attività di *audit* deve essere vista come una mera attività burocratica, si corre il rischio di eliminare di fatto un tassello dal Modello di Erm e, conseguentemente, si corre il rischio di smontarlo.

«Auditing»  
e organizzazione

## Fase 8: aggiornamento del Modello

Infine, solitamente una volta all'anno, ma comunque tutte le volte che l'organizzazione o l'ambiente di riferimento lo rendano opportuno, il *top management* dovrebbe provvedere all'aggiornamento del **Modello di Erm** adottato. Tale attività si sostanzia nell'aggiornamento della mappatura dei rischi, della loro misurazione e delle strategie di gestione. In breve, la società dovrebbe ripercorrere tutti i passaggi seguiti nella macro-fase della creazione del Modello di Erm, ovviamente sfruttando il lavoro già svolto e l'esperienza maturata.

In tale ambito, il punto di partenza sarà l'analisi dei risultati conseguiti rispetto a quelli pianificati nel *budget* complessivo e nei singoli *budget* operativi. Inoltre, un ulteriore elemento di analisi è la relazione annuale dell'*Internal audit*, poiché fornisce importanti elementi sull'effettiva efficacia ed efficienza dei sistemi di gestione e controllo individuati, indicazioni per il miglioramento delle singole strategie di gestione dei rischi nonché eventuali informazioni circa nuovi rischi non precedentemente mappati e valutati.

In ogni caso, il **top management deve utilizzare** tutte le **informazioni a disposizione** sia interne che esterne (relazioni interne, *feedback*, studi di settore, ecc.) al fine di **mantenere costantemente aggiornato il proprio Modello di Erm**, in modo da essere sempre pronto a fronteggiare eventuali situazioni negative e limitarne l'effetto sugli obiettivi da raggiungere.

Aggiornamento  
del 'Erm

Compiti  
del «top  
management»

## ■ Rischi d'impresa

## CONCLUSIONI

Modello Erm:  
limiti

Il **Modello** di **Erm** come tutti gli interventi in ambito organizzativo e gestionale **trova** i suoi **limiti** negli **errori umani**, sia in **sede** di **analisi**, che di **applicazione**. Proprio per i risultati che si prefigge, l'Erm è fondamentale nella strategia di pianificazione e di programmazione delle società, che parte dalla definizione del piano strategico e del conseguente piano industriale, ma che poi si traduce, annualmente, nel *budget*. Ogni società può anche organizzarsi e strutturarsi per ottenere una corretta e puntuale pianificazione, tramite tutte le fasi del processo di budgeting, con il coinvolgimento delle varie strutture, l'istituzione di sistemi di *reporting*, la presenza di un controllo di gestione approfondito, ecc. Tuttavia, se non vuol vanificare gli sforzi profusi, appare necessario valutare i rischi che potrebbero influenzare i risultati attesi, e pianificare delle strategie di gestione degli stessi rischi individuati. Si correrebbe il rischio altrimenti di credere erroneamente che il mancato ottenimento dei risultati attesi è dovuto a performance aziendali inferiori alle previsioni o ad una cattiva programmazione.

Pertanto per il successo dell'azienda è opportuno che la pianificazione, il controllo interno e la gestione dei rischi siano considerati come un sistema unico, che contribuisce a creare valore.

GUIDA PRATICA  
AZIENDE

www.sistemafrizzera24.it

**Direttore responsabile:** ENNIO BULGARELLI  
**Coordinatore editoriale:** Mauro Rampinelli

## GRUPPO 24ORE

**Proprietario ed editore:** Il Sole 24 ORE S.p.A.  
**Presidente:** BENITO BENEDINI  
**Amministratore delegato:** DONATELLA TREU  
**Direttore generale Tax&Legal:** LUCIO LUZI  
**Sede legale:** via Monte Rosa 91 - 20149 Milano  
**Redazione:** Valentina Basso - Elisa Chizzola - Elisabetta Pisani - Paolo Sardi  
**Sede:** Galleria Legionari Trentini 5 - 38122 Trento  
tel. 0461-20731, fax 0461-239268  
Periodico Mensile: registrazione presso il Tribunale di Milano n. 648 del 29 ottobre 2008  
**ABBONAMENTI 2013:** Annuo (carta + digitale) € 145,00, con Dvd-Rom € 165,00 - Copia € 15,00  
www.shopping24.it Sezione periodici

**Servizio Clienti Periodici:** via Tiburtina Valeria, km 68,700 - 67061 CARSOLI (AQ) - Tel. 023022.5680 oppure 063022.5680  
Fax 023022.5400 oppure 063022.5400  
e-mail: servizioclienti.periodici@ilsole24ore.com

Eventuali fascicoli non pervenuti devono essere reclamati al Servizio Clienti Periodici non appena ricevuto il fascicolo successivo. Decorso tale termine l'Ufficio Abbonamenti provvede alla spedizione solo contro rimessa del prezzo di copertina.

**Concessionaria esclusiva di pubblicità:** Focus Media Advertising "FME Advertising Sas di Elena Anna Rossi & C."  
Sede legale: P.zza A. de Gasperi n. 15 - 21040 Garenzano (VA)  
Direzione e Uffici: via Canova 19 - 20145 Milano;  
tel. 02.3453.8183 fax 02.3453.8184 - e-mail info@focusmedia.it  
**Stampa:** Il Sole 24 ORE S.p.A. - Via Tiburtina Valeria (S.S. n. 5)  
Km 68,700 - 67061 Carsoli (AQ)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, Società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana n. 108 - 20122 Milano. Informazioni: www.clearedi.org.

Deducibile per professionisti e aziende

Questo numero di Guida pratica per le aziende è stato chiuso in redazione il 1° ottobre 2013