

Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management

BARBARA GAUDENZI*

Abstract

Nell'attuale contesto ambientale cresce il numero dei rischi cui sono sottoposte le imprese.

Molteplici obiettivi devono essere perseguiti simultaneamente e gli eventi avversi che possono minacciarne il perseguimento sono presenti nelle funzioni e nei processi dell'azienda ma anche al di fuori di essa, nei network tra imprese.

Scopo del presente lavoro è evidenziare l'importanza di un coinvolgimento trasversale sia del vertice aziendale - l'imprenditore e l'Alta Direzione - che del management per attuare un'efficace valutazione e gestione del rischio.

Si intende quindi presentare i nuovi approcci alla gestione del rischio, identificando in particolare i filoni di pensiero che diversamente hanno recepito l'importanza di un approccio interfunzionale nella gestione del rischio. Si tratta in particolare del business Risk Management e del financial Risk Management, nonché degli sviluppi di quest'ultimo approccio nell'Enterprise Risk Management. Quindi, focalizzandosi sulla valutazione del rischio quale fase del processo di gestione, si andranno ad analizzarne alcune problematiche specifiche ed i più attuali approcci presenti nella letteratura.

Parole chiave: gestione del rischio, business Risk Management, financial Risk Management, valutazione dei rischi

The increasingly risky environment in which companies now operate is characterized by a number of risk components, factors, sources, and drivers.

The organizations which subscribe to the dictum of many goals need to consider all the obstacles that stand in the way of this objective, inside the company and outside in the relationships upstream and downstream.

This paper highlights the importance of the cooperation between top management and middle management in order to evaluate and manage effectively all the risks the company is facing with. The different trends in risk management are moreover discussed, in terms of business Risk Management and financial Risk Management, considering the specific risk assessment approaches.

Key words: Risk Management, business Risk Management; financial Risk Management, risk assessment

* Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Verona
e-mail: barbara.gaudenzi@univr.it

1. Introduzione

L'ambiente di riferimento delle imprese, caratterizzato da elevata incertezza ed instabilità, esercita nell'attuale contesto concorrenziale una significativa influenza sulle performance e sulla capacità dell'impresa di creare vantaggio competitivo e valore. Le caratteristiche più significative di tale turbolenza ambientale possono brevemente ricondursi a: crescente competizione a livello internazionale e mondiale, liberalizzazione dei mercati in ambito distributivo e finanziario, crescenti aspettative da parte dei clienti per prodotti e servizi, accelerazione nei tempi di innovazione e contrazione dei cicli di vita dei prodotti, crescente utilizzo di tecnologia nelle imprese, tra cui soprattutto la tecnologia informatica. Quanto detto determina per le imprese la necessità di rispondere in modo sempre più rapido a istanze di efficienza, efficacia, innovazione e di attuare adeguati piani di rinnovamento organizzativo (*reengineering* e *downsizing*)¹.

In siffatto contesto ambientale cresce il numero dei rischi cui sono sottoposte le imprese². Inoltre, l'esigenza di gestire simultaneamente più obiettivi strategici - ad esempio ricercando continuamente un trade off tra efficienza e qualità, snellezza dei processi e flessibilità di risposta al mercato - porta le imprese ad assumersi sempre maggiori rischi. Le condizioni di rischiosità, quindi, sono legate sia al contesto ambientale che alle scelte strategiche e gestionali delle imprese, le quali sempre più si trovano ad operare in condizioni di incertezza e rischio.

In riferimento a quest'ultimo punto, in particolare, i rischi si manifestano in diversi ambiti aziendali³. Nelle funzioni, quali sono ad esempio gli acquisti, la produzione, la finanza, il marketing o le vendite; nei processi aziendali, che valicando i confini dipartimentali delle funzioni assumono una valenza trasversale, come ad esempio il Supply Chain Management o lo sviluppo di nuovi prodotti (Product Development Management); nelle relazioni tra imprese, laddove i processi superano i confini aziendali, come nel caso della catena di fornitura, e nelle relazioni tra imprese.

In tale contesto, la gestione del rischio diviene particolarmente critica e complessa. La manifestazione di eventi avversi che possono minacciare il conseguimento degli obiettivi aziendali esce dalle singole funzioni e dai confini stessi dell'impresa, diventando quindi tendenzialmente più difficile da prevedere e monitorare. Cresce inoltre il fenomeno della concatenazione dei rischi che inizialmente si manifestano all'interno dell'azienda ma poi riversano le loro conseguenze a cascata su molti altri aspetti della gestione interna ed esterna alla singola impresa.

¹ HAMMER M., CHAMPY J., *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, Torino, 1999, pp. 36-74.

² SPEKMAN R.E., DAVIS E.W., "Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, n. 5, 2004, pp. 414-433.

³ BORGHESI A., GAUDENZI B., "Risk management nella supply chain", *Sinergie*, n. 63, Gen-Apr. 2004, pp. 145-170.

Nel presente lavoro si intende quindi riflettere sull'importanza di un nuovo approccio all'analisi e gestione del rischio: sarebbe cioè auspicabile considerare il rischio in modo integrato, quale insieme di ostacoli che minacciano il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa, emancipandosi dalla distinzione tra le quattro categorie di rischio strategico, operativo, finanziario e puro. Si vuole quindi sottolineare l'importanza di una "visione del rischio" che sia condivisa dal vertice aziendale e dal management e di una gestione trasversale di esso, che coinvolga direttamente l'imprenditore in quanto primo decisore strategico, e che si alimenti delle competenze specialistiche, nelle diverse aree aziendali, possedute dal management. Per questo motivo i metodi di valutazione del rischio dovrebbero basarsi non solo sulle rilevazioni finanziarie, che seppur flessibili nell'impiego sono orientate all'analisi dei rischi di natura finanziaria. I metodi e le tecniche di valutazione dovrebbero invece essere specifici per i processi posti sotto analisi, al fine di rilevare le possibili minacce al conseguimento degli obiettivi dei processi indagati, e le relative implicazioni strategiche e operative. Si intende quindi analizzare l'evoluzione dei due filoni di pensiero oggi prevalenti in letteratura, il business Risk Management ed il financial Risk Management.

2. Gli sviluppi storici del risk management

Già a partire dagli anni Venti la letteratura italiana e internazionale sottolineava la stretta relazione tra la gestione dell'impresa ed il rischio⁴, inteso in particolare come condizione di incertezza⁵ misurabile o non misurabile da cui può derivare il pericolo di insuccesso nell'agire dell'impresa. Si ricorda in particolare la definizione di rischio come "potenzialità di un evento sfavorevole, intendendo per evento sfavorevole la variazione di segno negativo rispetto ad una data situazione prevista"⁶.

Immediatamente collegato al concetto di rischio è il tema della percezione soggettiva che gli individui hanno di esso e che può essere analizzata a partire dagli

⁴ Si veda a riguardo: KNIGHT F.H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921, p. 233. Sul rapporto tra rischi e possibili vie di gestione all'interno delle diverse funzioni aziendali si veda: CORSANI C., *La gestione delle imprese mercantili e industriali. Gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza*, Cedam, 1937, pp. 140-200 e OBERPARLEITER K., *Funktionen und Risiken des Warenhandels*, Springer, 1930.

⁵ Lo stretto legame tra il concetto di rischio e incertezza è stato descritto non solo negli studi originari della 'Tecnica mercantile e bancaria' e, di conseguenza, nell'ambito gestionale e finanziario, ma anche nella scienza economica.

⁶ BORGHESI A., 1985, op. cit., p. 37. Altra parte della letteratura riconosceva invece la duplice componente, negativa e positiva, del rischio per cui esso rappresenterebbe non solo una minaccia ma anche l'opportunità di ottenere risultati al di sopra delle aspettative, nel rispetto del binomio rischio-rendimento. Si vedano ad esempio: MOWBRAY A.M., BLANCHARD R.H., WILLIAMS C.A., *Insurance*, Krieger Publishing Co., Huntington, 1979, p. 3.

studi sulla razionalità dell'individuo⁷ e sul comportamento umano di fronte al pericolo⁸. La percezione del rischio nell'ambito della vita d'impresa da un lato dipende dalla cosiddetta "attitudine al rischio" propria dell'imprenditore e dall'altro deriva dalla cultura organizzativa e dall'autonomia di gestione di cui beneficia il management all'interno dell'organizzazione. Tali elementi sono in grado di influenzare direttamente le scelte di gestione del rischio, come si andrà ad analizzare più dettagliatamente in seguito.

La gestione del rischio nelle organizzazioni (Risk Management) dovrebbe assumere il carattere di processo, cioè di sistema di attività tra loro collegate e volte al conseguimento di un medesimo obiettivo: la protezione dell'impresa da eventi avversi⁹. Questo processo dovrebbe valicare i confini delle singole funzioni, alimentandosi del contributo di ogni area aziendale. La visione dell'impresa come sistema¹⁰, infatti, pur riconoscendo la tendenziale specializzazione tra le funzioni ed aree¹¹, sancisce anche il principio dell'equifinalità e l'importanza del coordinamento nell'agire dei diversi sottoinsiemi.

Storicamente la gestione del rischio nelle imprese è stata teorizzata nella dottrina e concretamente applicata in modo sistematico a partire dagli anni Cinquanta¹². Da allora e fino ai giorni nostri il Risk Management ha subito notevoli evoluzioni, in particolare con l'affermazione di due diversi filoni di pensiero, il financial Risk Management ed il business Risk Management.

Agli inizi il Risk Management era principalmente orientato alla gestione dei rischi assicurabili, tra cui i rischi legati agli accadimenti di sinistri che potessero danneggiare le risorse fisiche ed umane dell'impresa¹³.

Il centro di responsabilità era riconosciuto tipicamente nella funzione finanza, che si occupava del controllo finanziario del rischio, della selezione e gestione delle polizze assicurative (*insurance buying*) e quindi della gestione di quei rischi che

⁷ SIMON H.A., *Models of bounded rationality*, MIT Press, Cambridge, 1982, pp. 424-443.

⁸ BORGHESI A., SIGNORI P., "Chindinica: gli assiomi, le leggi, le deficienze sistemiche", *Sinergie*, n. 34, 1994; BECK U., *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2000, pp. 25-67 (prima edizione 1986).

⁹ BORGHESI A., GAUDENZI B., op.cit., 2004, Anche Fayol identificava una gestione (del rischio) basata sulle funzioni, nel rispetto di un equilibrio "naturale" tra la pianificazione strategica e l'attuazione di essa a tutti i livelli dell'organizzazione: FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916, (edizione italiana, Franco Angeli, 1960).

¹⁰ GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Vol. II, Cedam, Padova, 2000.

¹¹ Si ricordano infatti i principi di differenziazione e indipendenza propria delle leggi sui sistemi aperti, a cui si affiancano, solo apparentemente in contrapposizione, i principi di coordinamento e integrazione. Si veda a riguardo: BORGHESI A., "Sistemi e organizzazioni economiche", *Economia e Politica Industriale*, n. 41, 1984.

¹² FAYOL H., op. cit., 1916.

¹³ DICKINSON G., "Enterprise risk management: its origin and conceptual foundation", *The Geneva papers on Risk and insurance*, Vol. 26, n. 3, 2004, pp. 360-366.

potessero essere assicurati¹⁴.

E' tuttavia negli anni Settanta che nascono in Europa e negli Stati Uniti i primi approcci allo studio del Risk Management in ottica integrata. Per la prima volta, infatti, si distinguono in questo periodo i rischi puri, intesi come quegli eventi sfavorevoli in grado di generare esclusivamente perdite, ed i rischi imprenditoriali, che sono in grado di generare perdite o alternativamente guadagni, rappresentando per questo motivo delle opportunità imprenditoriali e manageriali¹⁵.

Questa nuova percezione dei rischi ha portato ad una distinzione tra due scuole di pensiero su quale debba essere il ruolo del risk manager: alcuni autori sostenevano che il risk manager dovesse gestire tutti i rischi dell'impresa mediante un approccio integrato e trasversale¹⁶, altri ritenevano invece che il risk manager dovesse gestire i soli rischi assicurabili, e che quelli imprenditoriali dovessero invece essere gestiti dalle singole funzioni¹⁷.

Queste due posizioni sono andate consolidandosi negli anni seguenti e permangono in parte ancora oggi. Continua infatti ad esistere una divisione tra chi identifica la gestione del rischio con un approccio di tipo finanziario ed assicurativo e chi invece crede che il processo di risk management debba essere integrato in tutti i processi e funzioni aziendali. Non si tratta di una distinzione solo tra le scuole di pensiero ma anche tra le pratiche e tradizioni aziendali. Molte imprese adottano una gestione del rischio in ottica assicurativa piuttosto che trasferire la cultura della gestione del rischio nelle diverse funzioni. Nella tradizione europea, in particolare, il rischio viene soprattutto gestito nell'ambito dei grandi gruppi aziendali, dotati di strutture organizzative complesse ed articolate. Le piccole imprese, invece, talvolta non implementano affatto il risk management, oppure al contrario accentrano nella figura dell'imprenditore una gestione del rischio trasversale, che non è tuttavia né formalizzata né programmatica¹⁸.

A partire dagli anni Ottanta l'evoluzione dell'ambiente di riferimento delle imprese, l'affermarsi di un nuovo paradigma produttivo e l'aumento della complessità dei mercati ha indotto una ulteriore evoluzione nei due approcci di Risk Management. Nella scuola di pensiero di matrice finanziaria e assicurativa, anche sulla spinta dei cambiamenti sopravvenuti nei mercati finanziari e dei capitali, si è

¹⁴ Secondo alcuni autori contemporanei questa tendenza, in essere fino dagli anni Cinquanta, avrebbe portato ad una progressiva e consolidata identificazione del risk manager con l'*insurance buyer*, perdurando anche fino ai giorni nostri. Si veda a riguardo: BANHAM R., "Fear Factor", *CFO*, Giugno 2003.

¹⁵ CARTER R.L., DOHERTY, N.A., "The development and scope of Risk Management", *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Handbooks, 1984, pp. 1-11.

¹⁶ Tra i rappresentanti di questa posizione si veda: GREENE M.R., SERBEIN O.N., *Risk Management: text and cases*, Reston Publishing, New York, 1981, p. 4.

¹⁷ Tra questi autori si veda: WILLIAMS C.A., HEINS R.M., *Risk Management & Insurance*, Mc-Graw Hill, Milano, 1976, pag. 12.

¹⁸ Si veda a riguardo: BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, Financial Time Prentice Hall, London, 2002, pp. 5-20.

andata diffondendo una nuova concezione allargata dell'obiettivo del Risk Management, che dovrebbe gestire simultaneamente i rischi assicurabili (trasferibili) e i cosiddetti rischi finanziari¹⁹. Si sono sviluppati a tal fine molti strumenti finanziari innovativi, in grado di entrare nelle diverse aree di gestione estendendo così il proprio campo di applicazione. Ciò ha portato alla nascita di un nuovo approccio di financial Risk Management integrato²⁰. La scuola di pensiero orientata alla gestione del rischio nei processi aziendali, invece, ha inizialmente sviluppato degli approcci sistematici alla gestione delle crisi e degli eventi che causassero l'interruzione delle attività primarie, il *contingency planning* e il *business continuity management*²¹. Questi metodi di gestione integrata del rischio si sono poi estesi a problematiche ulteriori rispetto alla manifestazione delle crisi, predisponendo metodi di gestione adatti a fronteggiare una moltitudine di eventi avversi.

Si citano di seguito quattro importanti principi ispiratori di questa scuola, da certi autori definita *business-oriented*, proprio per il suo orientamento alla gestione dei rischi che colpiscono le attività di business²².

- Approccio trasversale, nelle diverse aree di business: questo filone di pensiero cerca infatti di adattare alcuni strumenti di misurazione delle performance e della efficacia di gestione alle finalità proprie del RM.
- Focalizzazione sui rischi cosiddetti critici, in grado cioè di minacciare la gestione delle attività aziendali: la definizione delle criticità dovrebbe infatti essere ricavata dalla determinazione delle priorità di gestione nei processi.
- Focalizzazione su tutti gli "eventi sfavorevoli", e non solo su una certa tipologia di rischio: con ciò si intende che l'analisi dei soli rischi strategici o finanziari o operativi potrebbe essere fuorviante poichè ogni processo o area di attività può essere minacciata da eventi in grado di avere un impatto potenziale di valenza al contempo strategica, finanziaria o operativa.

¹⁹ Si intende qui per "rischi finanziari": "*movements in exchange rates, commodity prices, interest rates and stock prices*". L'integrazione tra gestione dei rischi finanziari e rischi puri assicurabili avrebbe riguardato soprattutto le imprese di media o grande dimensione, per loro natura maggiormente esposte alle dinamiche dei mercati dei capitali. Successivamente questi cambiamenti avrebbero via via coinvolto anche alcune piccole e medie imprese. Si veda a riguardo: FERMA, *Draft Annual Meeting FERMA*, Bruxelles, Oct. 2004.

²⁰ BLAKE M.A., "Taking an holistic approach with enterprise risk management", *Rural Telecommunications*, Nov/Dec. 2003.

²¹ Per un'analisi storica di tali approcci si veda: AAVV., *Harvard Business Review on Crisis Management*, Harvard Business School Press, 2000. Sul tema del *business continuity management* si vedano in particolare: MYERS K.N., *Manager's guide to Contingency Planning for Disasters*, John Wiley and Sons, N.Y., 1999; MITROFF I.I., ANAGNOS G., *Managing crises before they happen*, Amacom, N.Y., 2001; OGRIZEK M., GUILLERY J.-M., *Communicating in Crisis*, Aldine De Gruyter, New York, 1999.

²² DE LOACH J.W., *Enterprise-wide risk management: strategies for linking risk and opportunity*, London Financial Times, London, 2000.

- Condivisione della responsabilità (e responsabilizzazione) nella gestione dei rischi, tra l'imprenditore, il risk manager e i referenti delle aree aziendali coinvolti nelle valutazioni dei rischi.

Questi due filoni di gestione del rischio, nati negli anni Cinquanta e che diversamente hanno recepito le modifiche dell'ambiente di riferimento evolvendosi nel tempo, sono oggi noti con i nomi di "financial Risk Management" e di "business Risk Management". Proseguendo nell'analisi storica, si vuole inoltre evidenziare lo stretto collegamento tra l'approccio di financial Risk Management ed il concetto, relativamente recente, di Enterprise Risk Management²³ (ERM). Tale nuova espressione avrebbe lo scopo di sottolineare la valenza olistica del processo di gestione del rischio, grazie all'impiego dell'aggettivo "enterprise", e di porre maggiore enfasi sull'integrazione del processo in tutte le attività aziendali. Concordando pienamente con l'intento di dare una valenza trasversale al Risk Management, si vuole tuttavia sottolineare come il termine di ERM sia nato e sia stato sviluppato soprattutto nell'ambito, forse non del tutto proprio, del financial Risk Management. Si condivide pertanto il pensiero di alcuni autori quando affermano che l'ERM sarebbe un approccio trasversale, in quanto porrebbe particolare attenzione sull'importanza della compartecipazione di diversi attori al processo di gestione del rischio, quali il top management, il middle management ed altri attori "chiave" coinvolti nelle diverse attività aziendali²⁴. In quest'ottica, l'aggettivo *enterprise* dovrebbe proprio sottolineare la valenza sistemica del processo. Non si condivide invece la posizione degli autori che in tema di ERM fanno coincidere gli obiettivi strategici solo con quelli di *corporate governance*²⁵,

²³ Tale espressione nasce dalla importante fonte "Enterprise Risk Management Framework", un documento del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), elaborato in collaborazione con PriceWaterHouseCoopers: COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Enterprise Risk Management Framework*, www.erm.coso.org, versione definitiva: estate 2004. Esso riprende il precedente "Internal control-integrated Framework": COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Internal control-integrated Framework* (ICIF), AICPA, New York, 1992.

²⁴ Young & Tippins, in particolare, evidenziano che anche gli aggettivi "global", "holistic" e addirittura "strategic" sarebbero spesso utilizzati in applicazioni di financial Risk Management in cui la valutazione dei rischi avverrebbe invece con strumenti di matrice finanziari. Si veda a riguardo: YOUNG P.C., TIPPINS S.C., *Managing business risk: an organization-wide approach to risk management*, AMACOM, N.Y., 2001, p. 16. L'utilizzo dell'aggettivo *enterprise*, quindi, che dovrebbe teoricamente riferirsi ad una integrazione trasversale del processo tra diverse aree e funzioni, sarebbe invece in questo caso più formale che sostanziale.

²⁵ L'obiettivo di corporate governance consisterebbe nel garantire agli stakeholder il rispetto di una certa attitudine (*risk appetite*) e tolleranza al rischio (*risk tolerance*) sancite nei piani aziendali e su cui si fonda la legittimazione dell'Alta Direzione a gestire l'impresa: "ERM is a process (...) designed to identify potential events that may affect the entity,

senza per nulla considerare la valenza strategica dei processi aziendali. Appare infatti evidente che nell'interpretazione più diffusa del ERM i processi aziendali, su cui si fonda la creazione di vantaggio competitivo e di valore per i clienti e in generale gli stakeholder, rappresentano l'area delle cosiddette "operation", e per questo sarebbero forieri solo di rischi operativi. Sempre in quest'ottica, inoltre, per molti autori la valutazione e il monitoraggio del rischio dovrebbero avvenire mediante l'implementazione di tecniche e sistemi di misurazione di tipo finanziario, in base all'assunto che tale tipologia di strumento possa essere estesa alla valutazione dei rischi sia di livello strategico che operativo. Non si condivide pienamente questa tesi, ritenendo invece di dover affiancare alla valutazione finanziaria un monitoraggio sistematico dei rischi nei processi. La misurazione del rischio dovrebbe cioè fondarsi sulla rilevazione degli eventi sfavorevoli che possano ostacolare il perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi dei processi aziendali. In questa visione l'imprenditore, l'Alta Direzione ed il management dovrebbero quindi partecipare sinergicamente alla valutazione del rischio, in quanto attori fondamentali nel processo di definizione delle priorità strategiche dei diversi processi e della gestione e controllo di essi. Nell'interpretazione *financial-based* del ERM, invece, la valutazione interfunzionale dei rischi sarebbe in larga parte demandata al ruolo centrale di coordinamento dell'*internal audit*²⁶. In tale approccio all'ERM sembra quindi mancare una visione del rischio davvero integrata nelle attività di gestione, in quanto esso non appare orientato a gestire i rischi che possono compromettere il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa.

Si vuole invece sottolineare che questo ruolo dovrebbe essere proprio dell'imprenditore o del vertice aziendale, nel momento in cui effettua le scelte strategiche di lungo periodo e valuta, in modo più o meno formalizzato, il bilanciamento tra i rischi e le opportunità presenti nel business.

Guardando l'approccio *financial-based* dell'ERM, invece, l'obiettivo strategico di gestione del rischio è soprattutto orientato, nell'ottica di *corporate governance*, a garantire agli *stakeholder* - in particolare agli investitori - il rispetto della soglia massima di rischio d'impresa, in particolare secondo il regime di responsabilità dell'Alta Direzione. Anche dal punto di vista operativo si riconosce il forte orientamento finanziario dell'approccio ERM che, come sottolineato in precedenza, si traduce in sistemi di misurazione e monitoraggio del rischio focalizzati soprattutto

and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives": COSO, 2004, op. cit, p. 3.

²⁶ Secondo lo standard 2110 dell'Institute of Internal Auditors (IIA) gli internal auditor dovrebbero essere i soggetti responsabili del monitoraggio dei cosiddetti *enterprise risks* (www.theiia.org), senza con ciò coinvolgere gli attori chiave dei processi da essi definiti "operativi". In particolare gli International Standard for the Professional Practice of Internal Auditing stabiliscono che l'internal auditing deve supportare l'impresa nella valutazione dei rischi e nella adozione delle misure di controllo ("*the internal audit activity should help the organization manage risk by identifying and evaluating significant exposures to risk and contributing to the improvement of risk management and control systems*").

sull'impiego di strumenti finanziari, anche per le misurazioni dei rischi operativi nei processi aziendali. Si ritiene invece che il processo di Risk Management dovrebbe avere come obiettivo la gestione dei rischi che minacciano il perseguimento degli obiettivi aziendali, definiti a livello strategico. Per fare questo è necessario conoscere profondamente le attività ed i processi aziendali, all'interno dell'impresa e talvolta al di fuori di essa. Quindi il processo di gestione dei rischi non dovrebbe esaurirsi in un unico contesto, ad esempio il financial Risk Management, o in un'unica funzione, ad esempio la Finanza, né dovrebbe focalizzarsi solo su uno specifico obiettivo, quale quello di *corporate governance* descritto in precedenza. Tutti i processi in grado di creare valore dovrebbero essere opportunamente considerati, in funzione degli obiettivi strategici²⁷.

Riflettendo inoltre sulle specificità delle diverse imprese e dei diversi network, è opportuno ricordare il pensiero degli autori che affermano che non può comunque esistere un unico modello di Risk Management che vada bene per tutte le imprese²⁸. Questa affermazione permette di fare due riflessioni.

Innanzitutto è opportuno sottolineare che in ogni realtà aziendale, al fine di implementare un processo efficace di gestione del rischio, è necessario che esista a monte la convinzione dei vertici aziendali circa l'importanza di implementare il RM per i propri obiettivi²⁹, con il coinvolgimento del management nell'analisi dei rischi, in quanto vero conoscitore dei processi dei rischi in essi insiti.

Inoltre, la gestione del rischio dovrebbe prendere le mosse da una mappatura dei processi centrali inter- e intra- aziendali, opportunamente orientati agli obiettivi prioritari di gestione. Giova sottolineare che anche per realizzare una simile mappatura è fondamentale la partecipazione attiva del vertice, in grado di sancire le priorità di gestione, e del management, che conosce approfonditamente le attività

²⁷ Si consideri, ad esempio, un'impresa per la quale la gestione della catena di fornitura sia particolarmente critica e l'obiettivo prioritario sia la massimizzazione del servizio al cliente. In essa l'implementazione del processo di Risk Management dovrebbe orientarsi alla gestione di quei rischi che, all'interno del processo e delle attività connesse alla catena di fornitura, possono compromettere il perseguimento del servizio al cliente e la reattività di risposta al mercato. Si veda a titolo di esempio: BORGHESI A., GAUDENZI B., 2004, op. cit., p. 150. Nell'ottica di financial Risk Management, invece, l'obiettivo del processo di gestione del rischio coincide con la creazione di valore per gli stakeholder, spesso con lo scopo specifico di conseguire particolari effetti sui mercati finanziari: "Shareholder value models specify that the corporate objectives of a company should be coincident with those of the stakeholders. (...) When the corporate objectives are fully aligned with those of stakeholders, enterprise risk management will be close to, if not the same as, the risk perceived in the stock market". Si veda a riguardo: DICKINSON G., 2004, op. cit., p. 363.

²⁸ Barton, Shenkir & Walker scrivono infatti: "*one model does not fit all companies*": BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., 2002, op. cit., pag. 8.

²⁹ Il vertice aziendale potrebbe avere una propria "visione" del processo di gestione del rischio - dei suoi obiettivi, procedure e strumenti - tale da renderlo profondamente diverso da quello di altre imprese e comunque non inscrivibile nei rigidi confini di un unico modello.

operative. Il business Risk Management parte proprio dal presupposto di dover tracciare un processo di gestione del rischio che sia trasversale e condiviso tra il vertice aziendale ed il management. Tale processo è finalizzato a supportare il perseguimento degli obiettivi strategici nei processi creatori di valore, come evidenziano gli autori Young & Tippins nel raffigurare il Risk Management integrato con la gestione strategica e operativa (Figura n. 1)³⁰.



Fig. 1: Il Risk Management nella raffigurazione di Young e Tippins

Fonte: Young P.C., Tippins S.C., op. cit., p. 19

Il Risk Management dovrebbe essere, quindi, un processo aziendale di supporto alla gestione dei processi ed attività aziendali, volto a gestire i rischi specifici che minacciano la efficiente ed efficace gestione aziendale. I due approcci di business Risk Management e financial Risk Management sono rappresentati in Figura n. 2.

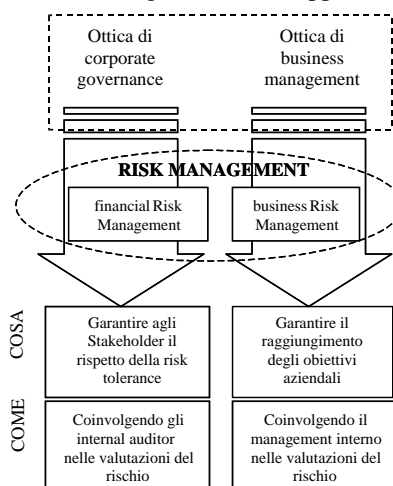


Fig. 2: Due prospettive di risk management: Corporate Governance e Business Management

Fonte: ns. elaborazioni

³⁰ YOUNG P.C., TIPPINS S.C., op. cit., 2001, p. 19-28.

3. Verso una comprensione integrata dei rischi per una migliore gestione

Il Risk Management ha quindi come obiettivo la protezione dell'impresa dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti, mediante il monitoraggio sistematico delle condizioni di rischio a cui è sottoposta l'impresa e l'implementazione di opportune misure di protezione³¹. In letteratura si trovano diverse categorizzazioni delle fasi del processo di Risk Management³².

Si ritiene di condividere la distinzione tra le due macro fasi di valutazione del rischio (a sua volta suddivisa in identificazione, misurazione e ponderazione del rischio)³³ e di trattamento del rischio³⁴. L'identificazione del rischio consiste nella ricerca, individuazione e analisi degli eventi potenzialmente sfavorevoli, ai quali si deve quindi assegnare un valore (fase di misurazione) in termini di impatto e probabilità. Una volta misurato il rischio, sarebbe necessario effettuare una comparazione (ponderazione) di esso rispetto ai cosiddetti "criteri" di rischio. Essi rappresentano dei termini di riferimento, che solo il vertice aziendale dovrebbe stabilire, in base ai quali poter determinare la tolleranza dell'impresa al rischio, in funzione degli obiettivi dell'organizzazione. Identificazione, misurazione e ponderazione rappresentano quindi le tre fasi della valutazione dei rischi. Essa presenta al contempo una valenza sia strategica che operativa, in quanto si fonda sull'analisi del rischio derivante dalle scelte strategiche aziendali, definite a livello di Alta Direzione, e si alimenta delle misurazioni effettuate nei singoli processi e attività aziendali, grazie al contributo del management.

Focalizzandosi in particolare sulla valutazione del rischio, va innanzitutto sottolineato che la scelta di adottare alcune tecniche rispetto ad altre dipende di volta

³¹ BORGHESI A., 1985, op. cit., pp. 27-44. Si veda a riguardo anche la definizione tratta dallo standard AIRMIC, 2002, op. cit.: "risk management should be a continuous and developing process which runs throughout the organisation's strategy and the implementation of that strategy".

³² Su tale tema si ricordano in particolare, a livello metodologico, BORGHESI A., op.cit., 1985, e BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., op. cit., 2002. A livello di standard nazionali e internazionali, invece, si ricordano i diversi approcci dello *Australian Standard in Risk Management*, Business Excellence Australia, 2003, dello Standard Britannico AIRMIC, IRM, ALARM (2002), e del Progetto di norma del Gruppo UNI sul "Vocabolario di Gestione del Rischio", attualmente ancora in corso d'opera.

³³ La fase di valutazione coinciderebbe con il "risk assessment", a sua volta suddiviso nelle due categorie di *risk analysis (risk identification, risk description, risk estimation)* e *risk evaluation*, così definito dallo PD ISO/IEC Guide 73/2002.

³⁴ Il trattamento del rischio consiste nella selezione ed attuazione di misure per ridurre la dimensione del rischio. Borghesi ha identificato diverse tecniche di trattamento, distinte in *tecniche di controllo fisico del rischio* e *tecniche di controllo finanziario delle perdite*. Le prime, in particolare, mirano alla riduzione della frequenza o gravità di un evento sfavorevole, mentre le seconde mirano a ridurre l'impatto economico-finanziario derivante dalla manifestazione dell'evento: BORGHESI A., op. cit., 1985, pp. 267-284.

in volta da diversi fattori: la cultura e tradizione aziendale³⁵, nonché la concezione di rischio propria del vertice aziendale³⁶, le diverse finalità con cui si effettuano le valutazioni³⁷ e, non ultima, la natura dei processi indagati ed i loro obiettivi specifici, che sono tipicamente gestiti dal management³⁸.

³⁵ Si pensi all'influenza che può avere il vertice aziendale nel favorire o inibire la sperimentazione e "creatività" nelle persone all'interno delle strutture organizzative. La valorizzazione, da parte dei vertici aziendali, delle persone e della loro conoscenza e capacità propositiva ha infatti un impatto rilevante sulla percezione del rischio da parte degli individui e sulle scelte di gestione, secondo una *resource based view* come la immaginò Wright negli anni Novanta e come si è andata sviluppando negli anni. Si veda a riguardo: VICARI S., VERONA G., "La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il Resource based Management", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 18, 2000, pp. 7-38. Guardando invece nello specifico la cultura del rischio, nelle imprese fortemente orientate ad una cultura finanziaria le tecniche più diffuse sono ad esempio il *Value at Risk* (VAR), soprattutto come tecnica di monitoraggio, o l'*Earnings at Risk* (EAR), molto diffusa in grandi aziende come ad esempio in Du Pont (si veda a riguardo: BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., op. cit., 2002, pp. 16-18). In molte imprese con una forte cultura ingegneristica, invece, si riscontra facilmente un approccio basato sul Total Quality Management e sui principi di lean production e robustezza dei processi. In ottica più generale rispetto ad una sola analisi delle tecniche, si pensi all'influenza del vertice aziendale nel favorire o inibire il comportamento creativo e la sperimentazione da parte delle persone all'interno delle strutture organizzative, secondo i principi della *resource based view*.

³⁶ Secondo lo Standard PD ISO/IEC guide 73:2002, i metodi e gli strumenti di valutazione cambiano a seconda della concezione adottata di rischio. Qualora si indaghino i rischi al fine di massimizzare le opportunità in essi sottese (*upside risk*) i metodi di indagine più adeguati sarebbero, ad esempio, l'Analisi degli Impatti o i metodi previsionali. Qualora si indaghino, invece, i rischi in ottica di minacce (*downside risk*), al fine di minimizzarne quindi l'impatto o la probabilità, tra i metodi più adatti si citerebbe, ad esempio, il metodo FMEA (Failure Mode and Effect Analysis). Per ulteriori approfondimenti si veda: GAUDENZI B., BORGHESI A., "Managing risks in the Supply Chain using the AHP method", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 17, n. 1, 2006.

³⁷ Barton e Shenkir sostengono infatti che la valutazione dei rischi dovrebbe essere finalizzata ad una verifica di coerenza complessiva, accertandosi cioè che l'impresa stia investendo le proprie risorse nel rispetto della tolleranza al rischio delineata a livello di corporate governance. In quest'ottica sarebbe inoltre possibile valutare l'efficienza ed efficacia dell'investimento di risorse in specifici progetti di gestione, basandosi ad esempio sulle priorità assegnate ai diversi obiettivi. BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., op. cit., 2003, pp. 15-17. Questi obiettivi, si noti, possono essere raggiunti anche con una valutazione soggettiva del rischio che conduca alla prioritizzazione dei rischi per gravità e probabilità.

³⁸ Va ricordato, infatti, che il vertice aziendale definisce le linee strategiche di sviluppo dell'impresa e le priorità negli obiettivi, mentre il management seleziona gli strumenti di valutazione del rischio da implementare nei processi. Va inoltre rilevato che l'attitudine al rischio del vertice aziendale è diversa da quella del management. Il primo, infatti, corre un rischio per sua natura speculativo, mentre il management è tendenzialmente orientato a preservare l'attività di gestione da eventi sfavorevoli che possano essere imputati alla sua responsabilità.

Come sottolineato in precedenza, l'impresa è oggi sottoposta a rischi sempre più eterogenei e di difficile percezione il cui impatto può manifestarsi a diversi livelli aziendali; per questo motivo il management dovrebbe implementare una gestione del rischio trasversale. Per valutare al meglio i rischi, quindi, risulta necessario accrescere la capacità di analisi dei rischi stessi, mappando i processi e le attività aziendali forieri di diversi rischi e analizzandone le interdipendenze, il tutto in funzione degli obiettivi specifici dell'azienda. Per questo scopo è particolarmente importante attingere informazioni da coloro che conoscono approfonditamente l'operatività delle diverse aree aziendali.

In questo percorso, quindi, il ruolo fondamentale del vertice aziendale è quello di definire innanzitutto le priorità negli obiettivi aziendali, che permettano di comprendere meglio l'urgenza della gestione di quei rischi che possono compromettere il perseguimento degli obiettivi primari³⁹. Partendo da queste priorità il Risk Management potrà implementare le più opportune tecniche di valutazione dei rischi nei processi e attività aziendali, in stretta cooperazione con il management⁴⁰.

Entrando maggiormente nel dettaglio, in ogni area o attività aziendale si dovrebbero quindi identificare specifiche mappe di rischio, in relazione ad ogni obiettivo rispetto al quale viene effettuata l'indagine. Ognuna di tali aree o attività, infatti, partecipa simultaneamente a più processi, aventi finalità differenti. Per ognuna di tali finalità le diverse aree e attività concorrono in modo potenzialmente differente alla generazione di rischi. Si pensi, ad esempio, al processo di gestione della catena di fornitura. Parte della letteratura ha identificato come obiettivi del processo⁴¹, rispettivamente, il conseguimento di un determinato livello di servizio al cliente (a sua volta misurabile mediante i sub-obiettivi di puntualità, completezza, correttezza e assenza di difetti nell'evasione degli ordini)⁴² e la capacità di rispondere al mercato in modo tempestivo e flessibile⁴³. Ogni area di attività di una supply chain, potrebbe essere soggetta a maggiori o minori rischi a seconda dei diversi obiettivi che si considerano di volta in volta. Si pensi ad esempio alla gestione del magazzino ed alla relativa politica delle scorte. E' noto che il

³⁹ GAUDENZI B., BORGHESI A., op.cit., 2006.

⁴⁰ Si ricorda infatti che ogni processo si definisce come "sistema di attività organizzate ed orientate al conseguimento di specifici obiettivi" pertanto un'efficace identificazione e misurazione dei rischi aziendali dovrebbe essere condotta nei processi per preservare il conseguimento degli obiettivi, piuttosto che mediante un approccio statico di tipo funzionale. Si veda, sul tema dei processi: BORGHESI A., *Marketing - Logistica*, Giuffrè, Milano, 2005, pp. 100-126; sul tema delle misurazioni nei processi: BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., "Ten mega trend that will revolutionize supply chain logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, n. 2, 2000.

⁴¹ Ogni processo può essere orientato verso diversi obiettivi, a loro volta suddivisi in ulteriori sub-obiettivi, in relazione anche alle caratteristiche delle singole imprese. Il conseguimento di specifici risultati o performance, il contenimento dei costi, il miglioramento del servizio o il raggiungimento di una certa posizione competitiva sono esempi di obiettivi tendenzialmente in contrasto tra loro.

⁴² CHRISTOPHER M., *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2003.

⁴³ BORGHESI A., GAUDENZI B., op. cit., 2004.

mantenimento di elevati livelli di scorte comporta un incremento dei costi di gestione del magazzino e un rischio di deperimento dei beni conservati. Inoltre, un elevato stoccaggio di prodotto finito comporta generalmente una minor flessibilità di risposta al mercato, o una mancanza di trasparenza delle informazioni⁴⁴. Il mantenimento di un elevato livello di scorte può tuttavia essere interpretato diversamente in ottica di rischio. Esso può infatti rappresentare una forma di mitigazione del rischio di *stock out* e, quindi, una forma di riduzione del rischio di ritardo nelle consegne ai clienti. Parallelamente, tuttavia, la gestione di elevate scorte può compromettere l'efficienza, e talvolta la flessibilità, della gestione.

La valutazione del rischio dovrebbe quindi dipendere, in questo caso, dalle priorità che l'impresa può assegnare agli obiettivi di puntualità nelle consegne (e quindi di servizio al cliente), di flessibilità di risposta o di efficienza nei costi. Si tratta, a ben vedere, di considerazioni indispensabili per una corretta valutazione dei rischi, che non possono quindi prescindere da una valutazione, a monte, delle priorità di gestione, che non potrà che essere definita a livello strategico.

Si ritiene inoltre che la valutazione del rischio dovrebbe emanciparsi dalla distinzione delle quattro categorie di rischi strategici, operativi, finanziari e puri⁴⁵.

In primo luogo, infatti, è il processo stesso di gestione del rischio, e in esso la valutazione, ad avere al contempo una valenza strategica ed operativa.

Il ruolo strategico, infatti, emerge nella misura in cui la valutazione del rischio consente di apprezzare il grado di esposizione dell'impresa a rischi che potrebbero comprometterne la competitività, lo sviluppo aziendale e la creazione di valore. La valutazione del rischio, infatti, è in grado di esplicitare una valenza strategica nelle tre fasi di identificazione, misurazione e ponderazione dei rischi aziendali⁴⁶ nonché mediante la selezione della migliore combinazione tra misure di contenimento dei rischi (gestione interna) e di trasferimento verso terzi (utilizzo di strumenti finanziari ed assicurativi)⁴⁷.

Adottando gli opportuni sistemi di valutazione dei rischi, l'impresa può inoltre:

⁴⁴ Si veda, sul tema dell'eccesso di scorte ed effetto Forrester: WATERS D., *Logistics. An introduction to supply chain management*, Palgrave, N.Y., 2003. Sulla problematica dell'assenza di trasparenza nelle relazioni e relativo aumento delle scorte si veda: TOWILL D., CHRISTOPHER M., "The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile", *Supply Chain Practice*, Vol. 5, n. 2, 2003, pp. 30-44.

⁴⁵ La distinzione tra le quattro categorie di rischio è diffusa in molti standard di risk management, tra cui quello australiano, americano e, ad esempio, in quello britannico, elaborato dalle tre associazioni AIRMIC-ALARM-IRM nel 2002 e patrocinato a livello europeo da FERMA. Quest'ultimo documento è disponibile nei siti ufficiali delle associazioni: www.airmic.com; www.alarm-uk.com, www.theirm.org, www.ferma.org.

⁴⁶ BORGHESI A., GAUDENZI B., op. cit., 2004.

⁴⁷ Una larga parte dei rischi che minacciano l'attività dell'impresa è di difficile quantificazione e presenta spesso una elevata probabilità di accadimento a fronte di un impatto moderato. Per essi, quindi, il trasferimento assicurativo non rappresenta sempre la soluzione più efficace di trattamento. Una costante attività di monitoraggio, prevenzione e trattamento fisico risultano pertanto fondamentali.

- monitorare le relazioni di interdipendenza tra più eventi sfavorevoli che possano comportare delle conseguenze a cascata in grado di coinvolgere più aree aziendali;
- migliorare la trasparenza nelle fasi di assunzione di decisioni strategiche;
- attuare un processo più selettivo di trasferimento del rischio a terzi, con conseguente riduzione dei costi di trattamento del rischio.

A livello operativo, invece, la valutazione del rischio, si esplica mediante l'implementazione, nelle singole aree od attività aziendali, delle azioni specifiche volte alla rilevazione dei rischi, alla selezione degli strumenti di misurazione e alla costruzione di opportuni indicatori di rischio che permettano poi di implementare le azioni più opportune di trattamento dei rischi.

In secondo luogo, inoltre, moltissimi rischi possono avere una valenza finanziaria, pur non essendo necessariamente definibili rischi finanziari. In riferimento a questi ultimi, infatti, si ritiene di poter distinguere due differenti prospettive di analisi. Da un lato si può identificare la gestione dei rischi di natura finanziaria, derivanti dal livello di indebitamento dell'impresa e dagli andamenti del mercato dei capitali, le cui fluttuazioni determinano effetti diretti ed indiretti sul reddito dell'impresa, con particolare riferimento alle variazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio, dei prezzi delle *commodity*. La gestione di tali rischi, tradizionalmente demandata alla funzione finanza, ha l'obiettivo di gestire gli effetti che tali fluttuazioni di mercato possono generare sulla gestione aziendale, nel breve e lungo periodo. D'altro lato, invece, si devono valutare quegli eventi sfavorevoli che possono avere un impatto finanziario, pur non essendo afferenti alla sfera finanziaria. Si pensi in particolare alla gestione del credito e debito di fornitura, cioè alle dilazioni di pagamento concesse ai propri clienti (crediti di fornitura) e parallelamente concesse dai propri fornitori (debito di fornitura). La gestione della forbice tra tali crediti e debiti genera o assorbe liquidità a seconda della durata delle dilazioni, con evidenti effetti in ambito finanziario. La manifestazione di rischi nella gestione della liquidità può dipendere da cause diverse, imputabili ad esempio a specifiche scelte di gestione da parte dei *sale manager* o da parte dei buyer. L'analisi delle cause potenziali di tali rischi è quindi indispensabile per poterli gestire efficacemente. Demandare la gestione di tali rischi alla sola funzione finanza potrebbe essere limitante, in quanto mancherebbe una valutazione completa delle problematiche logistiche e commerciali che possono essere alla base di simili negoziazioni con clienti e fornitori.

Per gestire adeguatamente il rischio anche in ottica finanziaria si rende quindi necessaria l'integrazione tra la finanza e le altre funzioni deputate all'assunzione di scelte strategiche e operative, a loro volta foriere di rischi. Un recente studio avrebbe infatti dimostrato che nei casi di gestione del rischio da parte della sola funzione finanza, le fonti di rischio verso cui vi sarebbe un controllo meno efficace siano proprio quelle strategiche ed operative⁴⁸.

⁴⁸ E' stato infatti osservato che i rischi di derivazione strategica e di business pesano,

Mediante l'integrazione tra diverse funzioni, inoltre, anche l'assunzione delle decisioni aziendali potrebbe essere compiuta in condizioni di maggiore trasparenza, poiché si potrebbero considerare i rischi potenziali come criteri alla base delle decisioni. Si pensi, ad esempio, alla gestione dei flussi di cassa. Essi da un lato rappresentano un potenziale strumento di copertura interna del rischio ma, d'altro lato, sono a loro volta soggetti a rischi che potrebbero tuttavia essere gestiti sia in ottica finanziaria che in ottica commerciale e logistica. Una valutazione integrata di tali rischi, che consideri simultaneamente la prospettiva finanziaria e operativa, porterebbe certamente ad una più efficace gestione dei flussi di cassa.

Queste brevi riflessioni sulla valenza strategica, operativa e finanziaria del rischio, sottolineano nuovamente l'importanza di un coinvolgimento interfunzionale del vertice aziendale e del management. Pur essendo diffusa nelle imprese italiane ed europee la prassi di concentrare la gestione del rischio sotto la responsabilità di una sola persona o di contestualizzarla all'interno di una unica funzione⁴⁹, sarebbe opportuno il coinvolgimento di un team di manager nelle attività di valutazione sistematica del rischio, ferma restando l'unicità del centro di responsabilità⁵⁰.

rispettivamente, il 58% ed il 31% delle perdite generate proprio a livello dei mercati finanziari. Da ciò ne deriva l'importanza di una attenta valutazione in ottica trasversale. Si veda a riguardo: MCGUIRE R.J., "ERM: relevant to corporate buyer", *National Underwriter*, October 2003.

⁴⁹ Per i dati relativi alla diffusione del Risk Management in Europa, si veda, ad esempio, la Ricerca quantitativa Cineas-Directa, svolta su un campione di 500 imprese europee. Da tale ricerca emerge che nel 49% dei casi (28% in Italia), pur non esistendo una figura o funzione specifica di risk manager, esiste una figura che, oltre ad altri compiti, si occupa di fatto della gestione dei rischi, focalizzandosi soprattutto sulla "valutazione di ampie categorie di rischio"; nel 31% dei casi (39% in Italia) esiste invece una funzione specifica di risk management, mentre nella restante percentuale di casi non esiste nessuno in azienda che si occupi di risk management (TAMPINI N., "Come prepararsi ai nuovi rischi", *Risknews*, gennaio 2003).

⁵⁰ Citando alcuni casi internazionali, Microsoft ha istituito un team di Risk Management in staff all'Alta Direzione e al CFO che promuove la valutazione del rischio presso le singole business unit. Nella Army Aviation and Missile Command, invece, è stato istituito un joint team che comprende i responsabili delle diverse aree ed attività tra loro collegate. In tali realtà, a titolo di esempio, i criteri per la costituzione del gruppo di lavoro sono: (1) il coinvolgimento dei responsabili di aree diverse, autonomi tra di loro, (2) l'utilizzo di procedure standardizzate di intervento. Si veda a riguardo: BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., op. cit., 2002. Tuttavia, secondo la ricerca svolta nel marzo 2002 per CFO Research, su 416 manager - appartenenti al 71% al Nord America e al 29% all'Europa - solo nel 34% delle imprese intervistate si è dichiarato che esiste un comitato interfunzionale di Risk Management, in staff all'Alta Direzione o ad altre funzioni strategiche. Si veda: METELLI F., *L'individuazione dei rischi chiave degli effetti sui processi decisionali*, tratto dagli Atti del convegno Meeting Business International, Milano, 18 giugno 2002. Si veda inoltre, per un approfondimento dello stato dell'arte di alcuni anni fa e sulle relative previsioni di sviluppo: CROCKFORD G.N., "Some possible reporting lines for the risk manager", *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Handbooks, London, 1984.

4. Alcune tecniche per una valutazione trasversale del rischio

Dopo aver evidenziato l'importanza di un approccio trasversale al rischio, si intende ora presentare alcuni approcci metodologici, selezionati a livello internazionale, orientati ad una valutazione dei rischi nei processi e che rientrino in un approccio "business oriented".

Adams, Austin, Soprano e Stiene, hanno focalizzato il loro metodo di analisi sulla analisi dei rischi intesi come possibili eventi sfavorevoli che possano minacciare l'interruzione delle attività produttive e dei processi "primari". Tali autori hanno in particolare concentrato la loro indagine sulle imprese di produzione e trasformazione, rifacendosi agli approcci tradizionali di valutazione dei rischi propri della dottrina del *crisis management* e *business continuity management*⁵¹. Il metodo di Adams si focalizza sulla valutazione dei rischi intesi come minacce potenziali di *business interruption*. Esso è stato inoltre adottato anche ad obiettivi di analisi molto specifici. In tema di trattamento del rischio, ad esempio, l'analisi delle *business interruption* può essere impiegata per definire i migliori strumenti di copertura assicurativa a fronte del rischio specifico di interruzione delle attività aziendali⁵². Lo stesso approccio è stato anche adottato all'interno di sistemi di imprese più complessi, quali le catene di fornitura, i cui studi in termini di "vulnerabilità" sono attribuibili in primis a Svensson⁵³. Sempre nell'ambito dei processi di produzione e nei flussi logistici, vale la pena citare, ad esempio, il modello di Cavinato, che focalizza l'analisi dei rischi in specifici "livelli" (o aree) interaziendali⁵⁴.

Sul tema della gestione dei processi, diversi sono gli approcci gestionali finalizzati all'obiettivo specifico di garantire la massima affidabilità dei processi. Specularmente, nella dottrina del business Risk Management si riscontrano diversi approcci in cui la valutazione del rischio è tesa a identificare e misurare le potenziali deviazioni da quanto considerato "normale" o "atteso", nelle attività, nei processi⁵⁵ e nei *network* di imprese⁵⁶.

Esistono inoltre metodi di indagine sviluppati in ottica di project management

⁵¹ Si veda a riguardo: ADAMS T.J., AUSTIN S.P., SOPRANO R.S., STIENE L.M., "Assessing the transition to Production Risk", *Program Manager*, Sep. 01, 2002, pp. 10-21.

⁵² GILARDONI A., DANОВI A., *Cambiamento, ristrutturazione e sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano, 2000.

⁵³ SVENSSON G., "A conceptual framework of Vulnerability in Firm's Inbound and Outbound Logistics Flows", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32, n. 2, 2002, pp. 113-115;

⁵⁴ CAVINATO J.L., "Supply Chain Logistics Risks", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, n. 5, 2004, pp. 383-388.

⁵⁵ MOORE K.G., "Six Sigma: Driving Supply at Ford", *Supply Chain Management Review*, July/August 2002, pp. 38-43.

⁵⁶ HARLAND C., BRENCHLEY R., "Risk in supply network", *Proceedings of the EUROMA Conference*, Bath, Vol. 1, 2001, pp. 306-318.

secondo cui, come sostiene Halman⁵⁷, i rischi coinciderebbero con gli eventi sfavorevoli che minacciano di compromettere il successo dei progetti, indipendentemente dalle aree aziendali, misurandone in alcuni casi anche il livello di incertezza⁵⁸.

Riassumendo brevemente, i metodi di misurazione del rischio basati sull'analisi delle business interruption, delle vulnerabilità e degli obiettivi dei processi ai vari livelli aziendali possono essere tutti iscritti in un approccio di business Risk Management, in quanto prendono le mosse dagli obiettivi specifici dei processi posti sotto analisi e, sulla base di essi, definiscono le modalità di rilevazione. Giova sottolineare che la maggior parte di questi metodi di *risk assessment* prendono le mosse dai sistemi di misurazione delle performance nei processi. Questo perché nell'approccio business oriented, il rischio è percepito come minaccia al perseguimento degli obiettivi dei processi quindi il metodo di misurazione dei rischi spesso si aggancia proprio ai sistemi di valutazione di essi e della loro affidabilità.

Si ritiene quindi utile evidenziare come alcuni principi propri dei metodi di misurazione delle performance possano fornire spunti utili anche sul tema della valutazione del rischio, in particolare su come effettuare le misurazioni e le valutazioni quantitative. In riferimento, ad esempio, al grado di estensione dell'analisi di rischio, si potrebbe adattare il metodo LEEAP (Lean Extended Enterprise Assessment Process), proposto da Burton e Boeder⁵⁹, ad un contesto di valutazione del rischio. Questo approccio propone un sistema di misurazione delle mappe di indicatori in quattro diversi "livelli", che partendo dalla singola attività arriva fino alla dimensione inter-aziendale. In ognuno dei quattro livelli si identificano diversi "destinatari" e diversi "obiettivi" di misurazione, come indicato in Figura n. 3.

LIVELLO	DESTINATARIO	OBIETTIVI
Impresa nel network	L'intera comunità (Total value stream community)	Massimizzare le performance della catena di fornitura e del valore
Impresa singola	Stakeholder	Massimizzare le performance della impresa
Processo centrale ("core process")	Cliente finale	Rispondere al meglio alle richieste del cliente
Attività	Cliente interno	Massimizzare le performance dei processi ed allinearle con le proprie risorse

Fig. 3: il metodo LEEAP

Fonte: Burton T.B., Boeder S.M., op. cit., pag. 169

⁵⁷ HALMAN J.I.M., KEIZER J.A., "Diagnosing Risks in Product-Innovation Project", *International Journal of Project Management*, Vol. 12, n. 2, 1994, pp. 75-81.

⁵⁸ CHAPMAN C., WARD S., *Project Risk Management*, John Wiley & Sons, Chicester, 1997; RAMGOPAL M., "Project Uncertainty Management", *Cost Engineering*, Vol. 45, n. 12, 2003, pp. 21-24.

⁵⁹ BURTON T.B., BOEDER S.M., *The Lean Extended Enterprise*, Ross Publishing, Fort Lauderdale, 2003, pp. 169-177.

Si ritiene di poter collocare tra gli approcci di valutazione del rischio business oriented anche quelli orientati a cogliere le interdipendenze tra gestione operativa e finanziaria dei processi aziendali, e che intendono quindi apprezzare le implicazioni finanziarie dell'agire strategico e operativo dell'impresa⁶⁰. A titolo di esempio, in Figura n. 4 sono rappresentati schematicamente i metodi di valutazione delle performance ed i metodi di valutazione dei rischi ad essi ispirati. Di diversa matrice sono invece gli approcci di financial Risk Management che promuovono una valutazione del rischio in ottica esclusivamente finanziaria, in cui si cerca di utilizzare lo strumento finanziario per analizzare i rischi che gravano sui processi e la capacità dell'impresa di conseguire i propri obiettivi⁶¹.

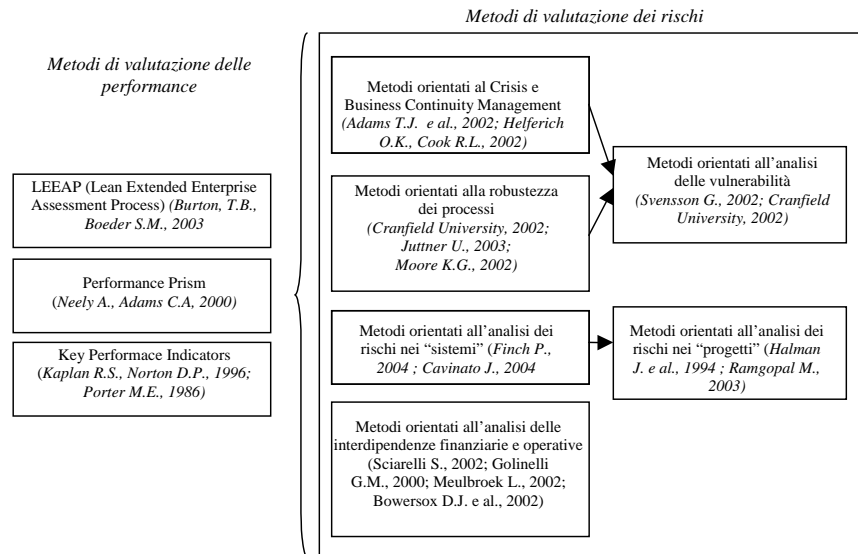


Fig. 4: Metodi di valutazione delle performance e metodi di valutazione dei rischi ad essi ispirati

Fonte: ns. rielaborazioni

⁶⁰ Si veda a riguardo, nella letteratura italiana: SCIARELLI S., *Economia e Gestione dell'Impresa - La gestione operativa dell'impresa*, Vol. II, Cedam, Padova, 2002, pp. 275-306; GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Vol. II, Cedam, 2000, pp. 237-247. Si veda inoltre, sul tema delle risposte ai rischi e sul monitoraggio: PELLICELLI A.C., *La gestione dei rischi nelle imprese*, Giappichelli, 2004, pp. 107-123. Si veda a livello internazionale: MEULBROEK L., (2002), "The promise and challenge of integrated risk management", *Risk Management and Insurance review*, Vol. 5, n. 1.; BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., COOPER M. B., *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, New York, 2002, pp. 282-447; WATERS D., *Logistics. An introduction to supply chain management*, Palgrave, N.Y, 2003, pp. 195-205.

⁶¹ LAM J., *Enterprise Risk Management*, Wiley and Sons, New York, 2003, pp. 43-65.

5. Conclusioni

I due principali filoni di pensiero in tema di gestione del rischio, il financial Risk Management ed il business Risk Management, si sono diversamente evoluti negli ultimi anni.

Il primo ha progressivamente esteso il proprio ambito di applicazione al di fuori della sola funzione Finanza, entrando nella sfera strategica e nella gestione dei processi aziendali nella veste dell'Enterprise Risk Management.

Il secondo si è invece evoluto con l'obiettivo di proteggere la capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi strategici e garantire quindi la protezione dei processi aziendali dalle minacce che ne possono compromettere la gestione.

Condividendo quest'ultima visione, si vogliono ora riproporre alcune riflessioni sull'importanza di una valutazione dei rischi condivisa a livello aziendale e fondata sugli obiettivi strategici dei processi creatori di valore.

Appare di primaria importanza l'esistenza di una visione e percezione del rischio comune e coerente tra il vertice aziendale, che definisce le linee strategiche dell'impresa, ed il management, che conosce approfonditamente i processi aziendali ed i relativi rischi ed opportunità. Ciò dovrebbe tradursi nell'implementazione di un sistema di valutazione del rischio che tenga conto delle priorità strategiche decise dal vertice e che si alimenti delle competenze tecniche del management che opera a stretto contatto con i processi aziendali primari.

In particolare, solo il vertice aziendale potrà definire quali sono gli obiettivi prioritari dell'impresa e, al di fuori di essa, del network di imprese cui essa appartiene. Si pensi, ad esempio, agli obiettivi di offrire un adeguato livello di servizio ai propri clienti, di creare innovazione o di massimizzare l'efficienza dei processi. Ognuno di essi può assumere un peso diverso in funzione dell'orientamento strategico dell'impresa. Giova ricordare che gli obiettivi sono frequentemente correlati tra loro in modo negativo, il che significa che il conseguimento (o miglioramento) di un obiettivo comporta il non conseguimento (o peggioramento) di un altro, e che ognuno di essi concorre in misura diversa al perseguimento di un "macro-obiettivo", di livello superiore.

Per il management aziendale conoscere l'importanza degli obiettivi e, quindi, le priorità di gestione è essenziale per poter da un lato selezionare i metodi e le tecniche di valutazione del rischio più appropriati e dall'altro per interpretare le informazioni ottenute dall'analisi dei rischi. L'efficacia di ogni sistema di misurazione, sia esso orientato a monitorare le performance o i rischi, dipende infatti dall'esistenza, a monte, della conoscenza delle priorità strategiche e, a valle, di un sistema di interpretazione delle informazioni coerente con il quadro strategico. In questo senso l'integrazione tra vertice aziendale e management appare fondamentale.

Diversi sono i metodi e le tecniche di valutazione dei rischi proposti in letteratura che si ispirano ad un approccio integrato di business Risk Management e che quindi si orientano alla attiva protezione degli obiettivi centrali dell'impresa. Per una efficace implementazione di tali sistemi di misurazione, essi devono essere

fondati sulla costruzione di mappe di rischio che permettano di monitorare la capacità di conseguire gli obiettivi dei processi e le performance attese. Ma senza il coinvolgimento del vertice aziendale e una chiara definizione delle priorità strategiche lo strumento quantitativo, da solo, non può bastare.

Bibliografia

- AAVV, *Australian Standard in risk management*, 2003, www.standards.com.au.
- AAVV, INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, *Standard 2110*, www.theiaa.org.
- AAVV., *Harvard Business Review on Crisis Management*, Harvard Business School Press, 2000.
- ADAMS T.J., AUSTIN S.P., SOPRANO R.S., STIENE L.M., "Assessing the transition to Production Risk", *Program Manager*, Sep. 01, 2002.
- AIRMIC-ALARM-IRM, *Standard in risk management*, 2002: www.airmic.com; www.alarm-uk.com, www.theirm.org, www.ferma.org.
- BANHAM R., "Fear Factor", *CFO*, Giugno 2003.
- BARTON T.L., SHENKIR W.G., WALKER P.L., *Making Enterprise Risk Management Pay Off*, Financial Time Prentice Hall, London, 2002.
- BECK U., *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2000.
- BLAKE M.A., "Taking an holistic approach with enterprise risk management", *Rural Telecommunications*, Nov/Dec. 2003.
- BORGHESI A., "Sistemi e organizzazioni economiche", *Economia e Politica Industriale*, n. 41, 1984.
- BORGHESI A., GAUDENZI B., "Risk management nella supply chain", *Sinergie*, n. 63, Gen-Apr. 2004, pp. 145-170.
- BORGHESI A., *La gestione dei rischi di azienda*, Cedam, Torino, 1985.
- BORGHESI A., *Marketing - Logistica*, Giuffrè, Milano, 2005.
- BORGHESI A., SIGNORI P., "Chindinica: gli assiomi, le leggi, le deficienze sistemiche", *Sinergie*, n. 34, 1994.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., COOPER M.B., *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, New York, 2002.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., "Ten mega trend that will revolutionize supply chain logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, n. 2, 2000.
- BURTON T.B., BOEDER S.M., *The Lean Extended Enterprise*, Ross Publishing, Fort Lauderdale, 2003.
- CARTER R.L., DOHERTY, N.A., "The development and scope of Risk Management", *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Handbooks, NY, 1984.
- CAVINATO J.L., "Supply Chain Logistics Risks", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, n. 5, 2004.
- CHAPMAN C., WARD S., *Project Risk Management*, John Wiley & Sons, Chicester, 1997.
- CHRISTOPHER M., *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2003.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Enterprise Risk Management Framework*, www.erm.coso.org, 2004.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), *Internal control-integrated Framework (ICIF)*, AICPA, New York, 1992.

- CORSANI C., *La gestione delle imprese mercantili e industriali. Gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza*, Cedam, Padova, 1937.
- CROCKFORD G.N., "Some possible reporting lines for the risk manager", *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Handbooks, London, 1984.
- DE LOACH J.W., *Enterprise-wide risk management: strategies for linking risk and opportunity*, London Financial Times, London, 2000.
- DICKINSON G., "Enterprise risk management: its origin and conceptual foundation", *The Geneva papers on Risk and insurance*, Vol. 26, n. 3, 2004, pp. 360-366.
- FAYOL H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916.
- FERMA, *Draft Annual Meeting FERMA*, Bruxelles, Oct. 2004.
- GAUDENZI B., BORGHESI A., "Managing risks in the Supply Chain using the AHP method", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 17, n. 1, 2006.
- GILARDONI A., DANOVÌ A., *Cambiamento, ristrutturazione e sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano, 2000.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, Padova, 2000.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Vol. II, Cedam, Padova, 2000.
- GREENE M.R., SERBEIN O.N., *Risk Management: text and cases*, Reston Publishing, New York, 1981.
- HALMAN J.I.M., KEIZER J.A., "Diagnosing Risks in Product-Innovation Project", *International Journal of Project Management*, Vol. 12, n. 2, 1994.
- HAMMER M., CHAMPY J., *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, Torino, 1999.
- HARLAND C., BRENCHLEY R., "Risk in supply network", *Proceedings of the EUROMA Conference*, Bath, Vol. 1, 2001.
- KNIGHT F.H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921.
- LAM J., *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, NY, 2003.
- MCGUIRE R.J., "ERM: relevant to corporate buyer", *National Underwriter*, October 2003.
- METELLI F., "L'individuazione dei rischi chiave degli effetti sui processi decisionali", Atti del convegno *Meeting Business International*, Milano, 18 giugno 2002.
- MEULBROEK L., "The promise and challenge of integrated risk management", *Risk Management and Insurance review*, 2002, Vol. 5, n. 1.
- MITROFF I.I., ANAGNOS G., *Managing crises before they happen*, Amacom, NY, 2001.
- MOORE K.G., "Six Sigma: Driving Supply at Ford", *Supply Chain Management Review*, July/August 2002.
- MOWBRAY A.M., BLANCHARD R.H., WILLIAMS C.A., *Insurance*, Krieger Publishing Co., Huntington, 1979.
- MYERS K.N., *Manager's guide to Contingency Planning for Disasters*, John Wiley and Sons, NY, 1999.
- OBERPARLEITER K., *Funktionen und Risiken des Warenhandels*, Springer, Wien, 1930.
- OGRIZEK M., GUILLERY J.-M., *Communicating in Crisis*, Aldine De Gruyter, New York, 1999.
- PELLICELLI A.C., *La gestione dei rischi nelle imprese*, Giappichelli, Torino, 2004.
- RAMGOPAL M., "Project Uncertainty Management", *Cost Engineering*, Vol. 45, n. 12, 2003.
- SCIARELLI S., *Economia e Gestione dell'Impresa. La gestione operativa dell'impresa*, Vol. II, Cedam, Padova, 2002.
- SIMON H.A., *Models of bounded rationality*, MIT Press, Cambridge, 1982.

-
- SPEKMAN R.E., DAVIS E.W., "Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, n. 5, 2004.
- SVENSSON G., "A conceptual framework of Vulnerability in Firm's Inbound and Outbound Logistics Flows", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32, n. 2, 2002.
- TAMPINI N., "Come prepararsi ai nuovi rischi", *Risknews*, gennaio 2003.
- TOWILL D., CHRISTOPHER M., "The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile", *Supply Chain Practice*, Vol. 5, n. 2, 2003.
- VICARI S., VERONA G., "La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il Resource based Management", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 18, 2000.
- WATERS D., *Logistics. An introduction to supply chain management*, Palgrave, NY, 2003.
- WILLIAMS C.A., HEINS R.M., *Risk Management & Insurance*, McGraw Hill, Milano, 1976.
- YOUNG P.C., TIPPINS S.C., *Managing business risk: an organization-wide approach to risk management*, AMACOM, NY, 2001.

Gestione d'Impresa. LM-77 Scienze economico-aziendali. I laureati in Gestione d'impresa si distinguono per padroneggiare sia le competenze che caratterizzano le principali funzioni aziendali, sia l'abilit  di sviluppare una visione sistemica e strategica dell'impresa. I vari indirizzi di specializzazione consentono allo studente di acquisire conoscenze specifiche e, attraverso esse, di indirizzare il proprio profilo professionale e, conseguentemente, il futuro impiego. In particolare i laureati in Gestione d'impresa con indirizzo in Strategic management intendono orientare il loro curriculum verso la consulenza strategica o la gestione aziendale di aziende di varie dimensioni.

32. Enterprise Information Management Con Enterprise Information Management (EIM) si intende quell'area della Information Technology che combina le funzionalit  della Business Intelligence e della Enterprise Content Management ai fini di governare le informazioni e i contenuti presenti in una azienda qualunque sia la loro forma e disponibilit . La Business Intelligence si occupa della gestione delle informazioni gi  disponibili sotto forma di Dati Strutturati (Presenti in Gestionali, Data warehouse etc.) e di metterli a disposizione dei processi decisionali aziendali. L'ECM ha un obiettivo analogo ma deve gestire una variet  di situazione e numerosit  di dati spesso differente.

Updated in accordance with Decree-Law no. 105 dated 23 July 2021 and the Ministry of Health Order dated 26 June 2021. Measures valid until 31 December 2021. ENTERING ITALY. Italy applies health-related restriction measures to incoming travellers, which may vary depending on their country of origin. Before entering Italy, from any country of origin and for any travel reason, the digital European Passenger Locator Form (dPLF) must be compiled. The measures indicated in this section are valid until 30 July 2021.

-   Crisis management unit.
-   Office for Relations with the Public.
-   Analysis, programming, statistics and historic documentation unit.
-   Consular Services. Press Room (selezionato). Press Room. This section gives access to the archive of the MAECI's press releases, news on the agenda of the Minister and Deputy Minister and on issues of general interest.
-   Beni immobili e gestione patrimonio.
-   Controlli e rilievi sull'amministrazione.
-   Servizi erogati.
-   Pagamenti dell'Amministrazione.
-   Opere Pubbliche.
-   Pianificazione e governo del territorio.
-   Informazioni ambientali. La gestione dei rischi nelle catene di fornitura.

B Gaudenzi. Giuffr , 2006. Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management. B Gaudenzi. Sinergie Italian Journal of Management, 221-243, 2011.