



IL RISK MANAGEMENT ELEPMI

Comitato Insurance

Position Paper

AmCham Italy



IL RISK MANAGEMENT E LE PMI

Comitato Insurance
Position Paper

American Chamber of Commerce in Italy

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. DEFINIZIONE DI RISK MANAGEMENT E SUA EVOLUZIONE	6
2. CLASSIFICAZIONE DEI PRINCIPALI MACRO-RISCHI A CUI LE IMPRESE SONO SOGGETTE	9
3. DIFFUSIONE DEL RISK MANAGEMENT NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI E NEGLI STATI UNITI	14
4. IMPORTANZA DEL RISK MANAGEMENT A LIVELLO CULTURALE, DI CONSAPEVOLEZZA E DI METODI/PROCESSI	16
5. LE OPPORTUNITÀ DERIVANTI DA UNA CORRETTA POLITICA DI RISK MANAGEMENT	17
6. IL TEMA DELLA RESILIENZA IN AZIENDA	18
7. RISK MANAGEMENT E BUSINESS CONTINUITY AZIENDALE: UN BINOMIO INSCINDIBILE	20
8. QUALI SONO I PRINCIPALI RISCHI DI UNA PMI NELL'OTTICA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	21
9. IL RISK MANAGEMENT COME PERCORSO PER UNA MAGGIORE FINANZIABILITÀ DELLE PMI	23
10. RACCOMANDAZIONI FINALI	24



INTRODUZIONE

Questo documento, elaborato dal Comitato Insurance, affronta un argomento importante e, spesso, sottovalutato: il ruolo del Risk Management all'interno delle piccole e medie imprese italiane.

Questa tipologia di impresa, che rappresenta la quasi totalità del tessuto economico italiano, è impegnata, almeno in una sua parte, in un forte processo di internazionalizzazione che vede gli Stati Uniti d'America al centro del radar d'investimento.

Spesso le imprese affrontano questi progetti d'investimento e, più in generale, il processo di internazionalizzazione focalizzando l'attenzione sugli aspetti finanziari e di prodotto, sottovalutando la necessità di strutturare in modo solido ed efficace i processi di gestione aziendale, incluso il tema del Risk Management.

Questa attitudine è stata profondamente modificata dall'emergenza sanitaria ancora in corso, che ha fatto emergere gli aspetti di debolezza di alcune imprese e la necessità di costruire sistemi di controllo del rischio efficienti e tempestivi che possano mettere al riparo le imprese da eventi esogeni e imprevedibili.

Oggi gestire il rischio è un aspetto fondamentale per le strategie aziendali, che non possono più prescindere dal progettare investimenti e scelte manageriali tenendo in considerazione ogni tipologia di rischio, sia endogeno – dipendente dalle condizioni interne all'azienda – che esogeno, come è stata questa pandemia.

Il documento, che analizza in questo solco l'importanza del Risk Management, il suo sviluppo e la sua utilità, ha il grande merito di proporre alcuni suggerimenti verso gli stakeholder per rafforzare la robustezza del nostro sistema economico, lavorando in un'ottica di sistema Paese, anche con il coinvolgimento delle istituzioni nazionali che lavorano ogni giorno per favorire l'internazionalizzazione delle nostre imprese.

Siamo convinti che un percorso di crescita duraturo e sostenibile possa essere costruito solo lavorando su tutti gli aspetti che contribuiscono a rafforzare la solidità del sistema economico: il Risk Management è uno di quei temi dal grande potenziale che devono essere affrontati facendo riferimento anche agli esempi che derivano dall'esperienza americana delle grandi multinazionali americane.

Ridurre i rischi è uno dei principi cardine su cui si basano le strategie aziendali, con questo documento American Chamber of Commerce in Italy ha l'ambizione di fornire la sua posizione in questo dibattito, supportando con le sue proposte il miglioramento del sistema economico delle PMI, rendendolo più forte e competitivo nel processo di internazionalizzazione.

Buona lettura.



Simone Crolla

Consigliere Delegato – American Chamber of Commerce in Italy

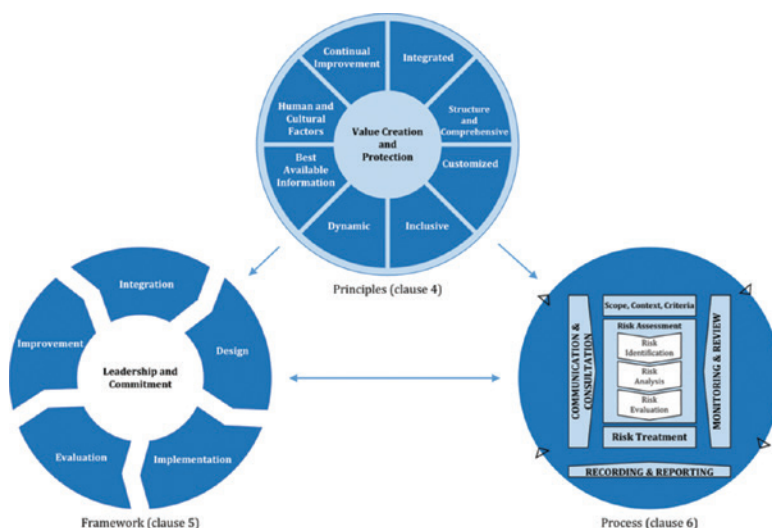
1. DEFINIZIONE DI RISK MANAGEMENT E SUA EVOLUZIONE

L'UNI 11230 (Gestione del Rischio, Vocabolario) definisce il Risk Management come "l'insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi".

Per ANRA - Associazione nazionale dei risk manager e responsabili assicurativi aziendali - il Risk Management - letteralmente Gestione del Rischio - è un "*processo aziendale*" volto alla gestione completa ed integrata dei rischi, mediante attività sistematiche quali identificazione, misurazione, valutazione e trattamento del rischio.

La norma ISO 31000/18 ha rappresentato il Risk Management secondo lo schema seguente, che ne definisce Principi, Contesto e Processo:

Grafico 1: Linee guida di Risk Management ISO 31000/2018



ANRA ed ISO sposano quindi una definizione "olistica" del Risk Management, che tuttavia ha iniziato ad emergere solo da alcuni anni. Storicamente, le prime figure organizzative preposte alla gestione del rischio, identificate negli "Insurance Buyers", e successivamente "Insurance Risk Manager", nacquero dall'esigenza di coordinare le attività assicurative affidate a soggetti esterni, quali broker e agenti, preposti all'acquisto sul mercato assicurativo di polizze a copertura dei cosiddetti rischi puri (o rischi assicurabili). Il ruolo dell'Insurance Risk Manager, dapprima esclusivamente legato all'attività assicurativa, ha subito rilevanti trasformazioni negli anni, sia nella natura dei compiti ad esso affidati, sia nell'ampiezza delle tipologie di rischio trattati, sia nel grado di integrazione e coinvolgimento nei processi decisionali aziendali, tendendo ad evolvere

– in tempi più recenti - in figure manageriali a supporto del business come quella del Risk Officer, e talvolta anche a diretto riporto dell'amministratore delegato, come il Chief Risk Officer.

Il percorso di evoluzione del ruolo ha preso avvio, in prima istanza, dalla crescente necessità delle aziende di conoscere e operare direttamente sul mercato assicurativo per ottenere migliori condizioni di copertura, rendendo nel contempo la collaborazione con gli intermediari assicurativi (agenti e broker) maggiormente proficua. Inoltre, i cambiamenti manifestatisi a livello globale a partire dagli anni '90 hanno determinato un ampliamento e una maggior complessità delle tipologie di rischio cui l'impresa è esposta, influenzando notevolmente sulla percezione della disciplina del risk management. I cambiamenti economici e sociali hanno, in particolare, spinto governi ed enti sovranazionali a disciplinare le attività di risk management, dapprima nei settori finanziari e via via in quelli industriali. Questo processo, certamente non ancora esaurito, ha, ad esempio, influenzato in Italia anche il Codice di Autodisciplina per le Società Quotate, che, ancorché di natura volontaria, già a partire dalla metà degli anni 2000 ha elevato il risk management a strumento di buon governo aziendale, fino alle versioni più recenti, che attribuiscono responsabilità ben precise in materia di gestione dei rischi agli organi di governo e controllo aziendale, estendendo l'ambito di applicazione a tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo. Conseguentemente, da una visione dapprima esclusivamente "assicurativa" del rischio, si è passati ad una visione "gestionale" e "strategica", che richiede di trattare il rischio in modo attivo, valutando non solo cosa è opportuno trasferire, ma anche cosa è necessario conoscere e governare internamente al fine di cogliere vantaggi competitivi e opportunità offerte dal mercato e, in ultima analisi, migliorare la capacità aziendale di realizzare i propri obiettivi di business.

Tale visione più ampia, tipica delle più recenti figure aziendali dedicate alle attività di risk management (i.e. Risk Officer, Chief Risk Officer), assume che il rischio non debba essere considerato solo con accezione negativa (downside risk), ma che, al contrario, esso possa rappresentare un generatore di opportunità in grado di creare valore per l'impresa (upside risk).

Tale diverso approccio alla gestione del rischio, ad oggi ancora in fase di evoluzione e diffusione sia nella comunità professionale che nelle realtà aziendali, ha comportato l'introduzione e lo sviluppo di framework sempre più sofisticati, come l'Enterprise Risk Management, che prevede l'implementazione di un modello organizzativo e metodologico finalizzato al governo di tutte le principali tipologie di rischio cui l'azienda è esposta, all'ottimizzazione del capitale allocato rispetto ai profili di rischio assunti, alla mitigazione dei rischi rilevanti e all'integrazione del risk management nei momenti decisionali rilevanti della vita aziendale.

Più che come singolo processo, è quindi opportuno considerare il Risk Management come l'insieme di più processi opportunamente articolati tra di loro. Grazie alla gestione del rischio, le aziende innanzitutto, valutano la probabilità che un evento definito "rischioso" possa verificarsi. In seguito, esse analizzano le operazioni da attuare al fine di evitare che tale evento, nel caso in cui si verifichi, abbia conseguenze negative.

Una volta fatto ciò l'azienda può decidere di effettuare degli investimenti, in modo da ridurre gli effetti negativi del verificarsi dell'evento o di trasferire parte del rischio ad un terzo attraverso la sottoscrizione di un contratto assicurativo.

In alternativa alle precedenti soluzioni si può procedere accettando le conseguenze e minimizzando gli impatti sull'attività esercitata dall'organizzazione.

Il Risk Management prevede quindi una gestione volta ad affrontare il rischio, inteso come l'evento incerto che potrebbe compromettere il raggiungimento degli obiettivi e di cogliere le opportunità che tale incertezza può generare. La corretta conoscenza dell'evento può far sì che l'azienda non venga colta impreparata evitando che, oltre ad eccessivi costi da sopportare, vi sia una contestuale riduzione dei margini di ricavo.

Risulta quindi di fondamentale importanza analizzare la fonte dei rischi che a sua volta può derivare dall'interno o dall'esterno del contesto aziendale.

Si ricorda che esistono rischi che, pur avendo una bassa probabilità di accadimento, possono avere come conseguenza un impatto rilevante sull'operatività aziendale. Viceversa, esistono rischi che pur presentando un'elevata probabilità di accadimento presentano una bassa severità.

Il processo di Risk Management affronta come principale attività quella legata alle analisi e alle valutazioni da effettuare. Dopo aver opportunamente raccolto le informazioni derivanti dai vari stakeholder si passa alla fase di *assessment* che è costituita dalle attività di identificazione, quantificazione e valutazione dell'esposizione al rischio da parte dell'impresa. Successivamente, dopo aver effettuato una corretta quantificazione dei rischi, si definisce la migliore strategia possibile per la gestione del rischio.

Non è corretto definire l'attività di Risk Management come estranea al business, ma è da considerare come parte fondamentale nel processo decisionale che aiuta a raggiungere gli obiettivi aziendali.

Il management, oltre al compito di creare valore per gli stakeholder, deve in questa logica affrontare efficacemente i rischi e trasformare le incertezze in opportunità.

Un buon processo di Risk Management non può mai ritenersi "concluso", è fondamentale svolgere una costante attività di monitoraggio sull'efficacia e sull'efficienza del processo nonché sulle scelte di gestione adottate.

Da un punto di vista aziendale, l'attività di Risk Management è vista come quella funzione che ha il compito sia di coordinare il processo per la gestione dei rischi (*risk owner*) e soprattutto di promuovere la cultura del rischio in azienda.

Sotto la spinta di motivazioni di compliance e governance, le aziende sono portate ad osservare il tema dei rischi in modo generale e quindi ad applicare a tutte le categorie di rischi le medesime metodologie.

È in questa logica che nasce l'Enterprise Risk Management.

2. CLASSIFICAZIONE DEI PRINCIPALI MACRO-RISCHI A CUI LE IMPRESE SONO SOGGETTE

La varietà legata alle possibili fonti di incertezza che condizionano le attività di un'organizzazione fa sì che, almeno in linea teorica, sia necessario classificare i diversi tipi di rischi. Poiché non tutti i rischi possiedono le stesse caratteristiche in termini di misurabilità, identificazione e gestione, sono necessari diversi metodi e competenze per il loro trattamento.

La classificazione dei rischi, quindi, ricopre un ruolo fondamentale e rappresenta un primo passo per gestire efficacemente i rischi a cui ogni organizzazione è esposta. Una prima suddivisione classifica i rischi tra imprenditoriali competitivi e non competitivi. Inoltre, la letteratura ha identificato ulteriori suddivisioni che riguardano rischi "puri e speculativi", "interni ed esterni", "sistematici e specifici", "strategici e operativi"

La prima classificazione è legata all'effetto che i rischi possono generare all'interno di un'organizzazione: in questo senso si definiscono i *rischi puri* quelli che possono generare solo una perdita nel momento in cui si realizzano, mentre quelli *speculativi* possono generare sia una perdita che un profitto.

Un modo differente, e complementare, di fornire un'altra classificazione, riguarda l'ambito nel quale il rischio si genera: *all'esterno* (esogeno) o *all'interno* (endogeno) dell'organizzazione.

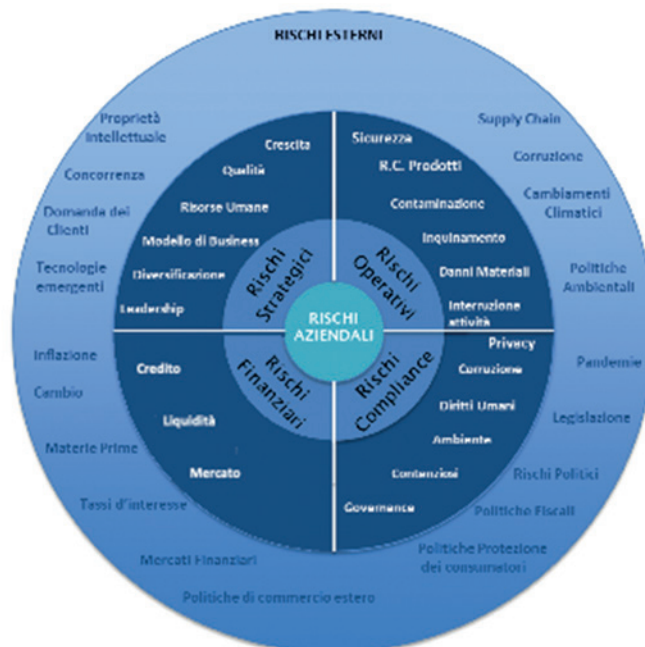
Un altro modo di classificare i rischi fa riferimento alla distinzione fra *rischi sistematici* e *rischi specifici*. I primi, definiti anche diversificabili, sono tali se è possibile, attraverso l'assunzione di altri rischi non correlati, ridurre il livello di rischio. Viceversa, quando un rischio non è diversificabile, si parla di rischio specifico.

Generalmente i rischi specifici sono legati alle dinamiche proprie del settore in cui l'azienda opera, mentre i rischi sistematici sono legati al grado di dipendenza dei risultati aziendali dall'andamento generale dei dati macroeconomici, come il PIL, le dinamiche dei tassi di cambio e di interesse.

L'ultimo modo di classificare i rischi fa riferimento invece alla natura dei rischi.

In ottica di Risk Management è possibile classificare i rischi come segue:

Grafico 2: **Classificazione dei rischi aziendali**

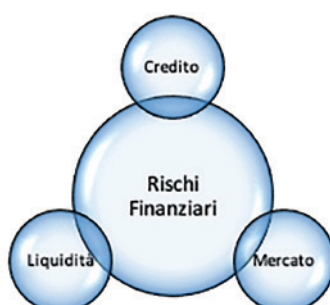


I **rischi strategici** sono riconducibili direttamente alle caratteristiche del modello di business, al mercato di riferimento e al contesto socioeconomico in cui l'azienda opera. I rischi strategici fanno riferimento alla possibilità che l'azienda, non sia in grado di generare flussi di cassa in futuro.

I **rischi operativi** fanno riferimento alla sfera degli eventi che hanno origine nei processi, nelle procedure e nei sistemi di organizzazione. Il rischio è legato quindi alla probabilità che i processi aziendali non siano in grado di raggiungere l'obiettivo fissato.

I **rischi finanziari** sono tipicamente legati in generale ai fattori che traggono origine nella finanza aziendale e principalmente sono legati alla disponibilità di liquidità. I rischi finanziari possono essere a loro volta suddivisi in rischi di:

Credito - Mercato - Liquidità



Il rischio di *credito* è rappresentato dalla possibilità che una controparte non possa rispettare i propri obblighi di pagamento e quindi influenzi negativamente la capacità di un'azienda di generare flussi di cassa. Il rischio di *liquidità* è dato dal non riuscire a rispettare le scadenze di pagamento, pur non essendoci problemi specifici in termini di ricavi o controllo dei costi. Il rischio di mercato consiste nella probabilità che uno o più strumenti finanziari ottengano un rendimento diverso da quello atteso. È legato alle variazioni di valore dei propri asset, derivante dalla dinamica dei prezzi nei mercati finanziari. I principali tipi di rischio di *mercato* sono: il rischio tasso di interesse, tasso di cambio e commodity. Il rischio tasso di interesse è influenzato dalle fluttuazioni dei tassi, il rischio di tasso di cambio dipende dalla volatilità inattesa del mercato delle valute e infine il rischio di commodity fa riferimento alle dinamiche dei prezzi delle commodities (cereali, metalli, energia, ecc.).

Infine, i **rischi di compliance** derivano dal mancato rispetto di leggi e regolamenti. La crescente regolamentazione dei settori economici ha generato il rischio che un'organizzazione metta in atto comportamenti in contrasto con le leggi che possono portare all'imposizione di sanzioni, multe e, nei casi più gravi, alla revoca di autorizzazioni e alla sospensione dell'attività.

Dalla Classificazione alla Percezione dei rischi

Dopo aver espresso la necessità di definire delle classificazioni dei rischi, diventa fondamentale sottolineare che gli stessi rischi possono essere "percepiti in maniera differente" dai vari soggetti preposti alla loro valutazione (Risk Manager – Risk Officer - Chief Risk Officer, etc.) anche in funzione del periodo temporale di valutazione e osservazione degli stessi.

Per meglio comprendere il concetto di "Percezione" segnaliamo che annualmente vengono redatte varie "classifiche" sulla percezione dei rischi; una fra le più complete e accreditate a livello mondiale è rappresentata dall'"Allianz Risk Barometer" ovvero l'indagine che "Allianz Global Corporate & Specialty" svolge ogni anno a livello mondiale su un campione molto ampio e significativo di Risk Manager, CEO ed esperti del settore.

Di seguito riportiamo i dati aggiornati al 2021 della classifica dei primi 10 rischi percepiti, con anche una indicazione del posizionamento dello stesso rischio nell'annualità precedente; come si potrà notare oltre ad una diversa percezione dei rischi per macroaree (Mondo – Europa - Italia) vi è un cambiamento del posizionamento del rischio legato al mutamento temporale di un'annualità.

Tabella 1: Top 10 rischi percepiti nel mondo (Fonte: Allianz Risk Barometer)

Classifica 2021		Percentuale	Classifica 2020	Tendenza
1	Interruzione di attività (anche della supply chain)	41%	2 (37%)	↑
2	Pandemia	40%	17 (3%)	↑
3	Cyber Risk	40%	1 (39%)	↓
4	Cambiamento dei Mercati	19%	5 (21%)	↑
5	Cambiamento nello scenario Legislativo e Regolamentare	19%	3 (27%)	↓
6	Catastrofi Naturali	17%	4 (21%)	↓
7	Incendio, esplosioni	16%	6 (20%)	↓
8	Cambiamento nello Scenario Macro-Economico	13%	10 (11%)	↑
9	Cambiamenti Climatici	13%	7 (17%)	↓
10	Rischi Politici	11%	11 (9%)	↑

Tabella 2: Top 10 rischi percepiti in Europa (Fonte: Allianz Risk Barometer)

Classifica 2021		Percentuale	Classifica 2020	Tendenza
1	Cyber Risk	44%	1 (45%)	↔
2	Interruzione di attività (anche della supply chain)	43%	2 (42%)	↔
3	Pandemia	42%	NUOVO	↑
4	Cambiamento nello scenario Legislativo e Regolamentare	22%	3 (33%)	↓
5	Cambiamento dei Mercati	20%	4 (22%)	↓
6	Catastrofi Naturali	16%	6 (19%)	↔
7	Incendio, esplosioni	15%	5 (20%)	↓
8	Cambiamenti Climatici	14%	9 (13%)	↑
9	Cambiamento nello Scenario Macro-Economico	12%	10 (13%)	↑
10	Nuove Tecnologie	10%	8 (14%)	↓

Tabella 3: Top 10 rischi percepiti in Italia (Fonte: Allianz Risk Barometer)

Classifica 2021		Percentuale	Classifica 2020	Tendenza
1	Cyber Risk	54%	2 (49%)	↑
2	Interruzione di attività (anche della supply chain)	45%	1 (51%)	↓
3	Pandemia	28%	NUOVO	↑
4	Catastrofi Naturali	25%	4 (20%)	↔
5	Cambiamento dei Mercati	22%	5 (19%)	↔
6	Cambiamento nello scenario Legislativo e Regolamentare	20%	5 (19%)	↓
7	Cambiamenti Climatici	19%	5 (19%)	↓
8	Danno Reputazionale o d'Immagine	13%	3 (29%)	↓
9	Incendio, esplosioni	10%	10 (12%)	↑
10	Blackout Energetici	9%	NUOVO	↑

3. DIFFUSIONE DEL RISK MANAGEMENT NEI PRINCIPALI PAESI EUROPEI E NEGLI STATI UNITI

Il Risk Management fece la sua prima apparizione nel 1916 in Francia con Henry Fayol, che annoverò la gestione dei rischi fra le sei funzioni primarie del management di un'impresa. Tuttavia, solo negli anni 50-60 in America si iniziò davvero a parlare di Risk Management con una visione ampliata, anche se quasi esclusivamente dedicata ai rischi puri e alla gestione dei contratti di assicurazione.

Il Risk Management trova così applicazione anche nei paesi più industrializzati dell'Europa, come Germania, Francia, Inghilterra e Paesi scandinavi, ma non prima degli anni 70.

Ora non si parla più solo di rischi assicurabili, ma anche di quelli non assicurabili, per i quali è necessario adottare strategie e strumenti di prevenzione e protezione.

Nel 1972 anche l'Italia conosce il Risk Management grazie alla nascita di ANRA (Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali) e negli anni 80 si inizia a parlare di integrazione tra le varie forme di gestione del rischio, in particolare con le attività di prevenzione e sicurezza.

Negli ultimi anni, a seguito della comparsa di nuovi rischi e della volatilità del mercato ormai altamente globalizzato, si è diffusa sempre di più la necessità di estendere ulteriormente l'attività di Risk Management a tutti i rischi aziendali: la gestione integrata degli stessi prende così il nome di Enterprise Risk Management (ERM).

In Europa, il riconoscimento della professione del gestore del rischio negli ultimi anni ha avuto un importante incremento come testimoniano diverse ricerche. Vi è infatti, sempre maggiore interesse per i percorsi di formazione qualificata e specialistica con l'obiettivo di conseguire la certificazione "FERMA RIMAP". Inoltre, crescono anche le responsabilità dei gestori del rischio e le aspettative verso una figura sempre più manageriale che sia in grado di contribuire, oltre che alla strategia dell'impresa, anche ai processi decisionali. I dati raccolti dalla survey ANRA, confrontati e incrociati con i risultati dell'indagine FERMA, offrono una fotografia rappresentativa sul settore del risk e insurance management italiano e quindi un raffronto con la situazione europea.

L'edizione 2018 dell'indagine FERMA, realizzata in collaborazione con PwC, consente di tracciare un quadro della situazione della professione del risk/insurance manager in Europa e di osservare le differenze/analogie tra i diversi Paesi.

Dalla ricerca emerge che diversamente da quello che succede nel resto d'Europa, in Italia le imprese non possono permettersi una figura interna deputata solo alla gestione dei rischi e scelgono di avvalersi di supporti esterni. Il risultato è da attribuire alle caratteristiche della realtà imprenditoriale basata principalmente sulle PMI.

In Europa è possibile affermare che i responsabili della gestione del rischio sono distribuiti abbastanza uniformemente tra i diversi settori, con una leggera prevalenza di quello bancario (17,1%). In Italia invece soltanto l'8,6% dei gestori del rischio opera in ambito finanza, banca, assicurazioni. Nella survey europea, gli altri settori più rappresentativi sono quello manifatturiero (16%), dei professionisti e business services (15%), del trasporto e logistica (12%) e di energy & utilities (12%). In Italia, invece, i gestori del rischio impiegati nel settore energy & utilities sono oltre il 21% e a questi seguono poi gli impiegati nei diversi settori dell'industria con oltre il 18%.

Dalla ricerca emerge che oltre la metà dei professionisti europei, che operano nell'ambito della gestione del rischio, si occupano di diverse attività che comprendono la gestione delle politiche assicurative, lo sviluppo e l'implementazione di strategie di Business Continuity, il Crisis Management e la gestione dei piani di Incident Response. Ai responsabili europei è affidato anche il compito di sviluppare e diffondere la cultura del rischio aziendale, di strutturare e implementare i processi di Enterprise Risk Management, di avviare azioni di prevenzione e controllo del rischio e anche di definire il livello di Risk Appetite dell'azienda. In Italia invece, i professionisti nella maggior parte dei casi hanno anche altre responsabilità, dovute alla necessità, tipico delle PMI, di concentrare in un'unica funzione più attività.

In termini di percezione del rischio, dai professionisti europei e dalle loro organizzazioni, trovano particolare attenzione le minacce cyber, seguite dalle incertezze sugli sviluppi dell'economia e dall'over regulation, l'eccesso di norme e leggi. Tra i professionisti italiani invece le tre tipologie di minacce più temute ricadono all'interno dell'area relativa ad Asset e Business Continuity, Liabilities e prodotti e rischi tecnologici che invece primeggiano nella classifica europea.

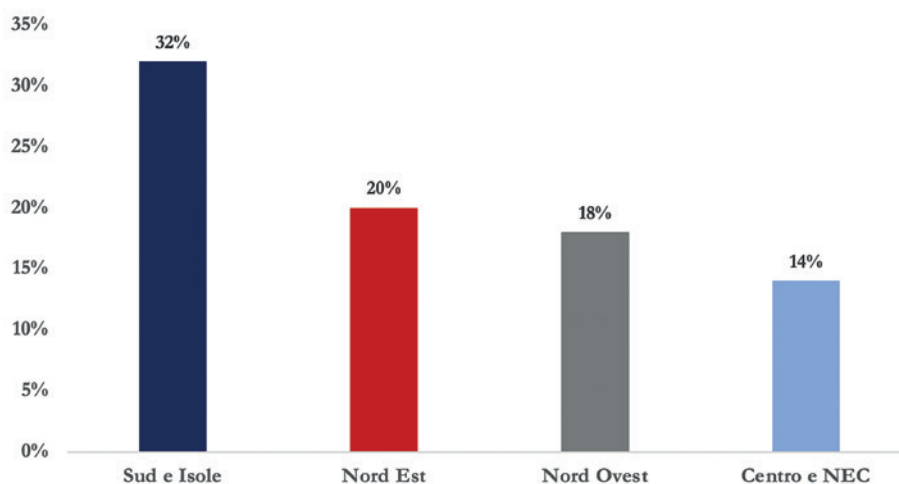
4. IMPORTANZA DEL RISK MANAGEMENT A LIVELLO CULTURALE, DI CONSAPEVOLEZZA E DI METODI/PROCESSI

In un contesto caratterizzato da uno scenario economico fatto di complessità e incertezza, la funzione della gestione del rischio risulta avere una funzione cruciale per il successo delle imprese.

Se prima la figura del Risk Manager era presente solo nelle grandi multinazionali, oggi è una funzione sempre più diffusa anche a livello nazionale tra le imprese di media-piccola dimensione. I processi di Risk Management ed Enterprise Risk Management sono al centro dell'evoluzione della maggior parte delle imprese e hanno l'obiettivo di integrare la funzione del rischio all'intera organizzazione.

Secondo quanto riportato da una ricerca condotta dal Cineas e Mediobanca, nell'ultimo biennio le imprese private di un sistema di gestione dei rischi si sono quasi dimezzate mentre quelle con sistema "olistico" sono più che raddoppiate. In particolare, il Sud fa registrare percentuali del 32% di imprese prive di un sistema di gestione.

Grafico 3: Imprese senza un sistema di gestione dei rischi in percentuale
(Fonte: Osservatorio Cineas-Mediobanca)



Pur non essendo in grado di stabilire se la gestione del rischio sia una causa o una conseguenza, è risultato che si tratta di una pratica adottata dalle imprese più performanti. In particolare, è messa in atto dalle imprese a più qualificato capitale umano e non rappresenta una distrazione di risorse.

Spesso, la supervisione del sistema di gestione del rischio non è affidata ad uno specialista, sono rari infatti i casi dove vi è la presenza di un risk manager. In generale, infatti, i team di Risk Management sono composti oltre che da laureati in ingegneria ed economia soprattutto da diplomati. Ancora oggi, le attività di Risk Management sono adottate con valenza difensiva per evitare soprattutto sanzioni di natura legale. Negli ultimi anni però è stata adottata una gestione dei rischi con l'obiettivo di contrastare con attività proattive aspetti strategico-operativi messi a dura prova dall'emergere dei rischi cyber e dal conseguente rischio reputazionale. È proprio sulla base della perdita di reputazione in seguito ad un evento che l'azienda percepisce la maggiore inadeguatezza dei sistemi di presidio adottati.

5. LE OPPORTUNITÀ DERIVANTI DA UNA CORRETTA POLITICA DI RISK MANAGEMENT

La creazione di un valore aggiunto aziendale passa anche per la capacità manageriale di saper far fronte, in modo tempestivo, a situazioni di crisi, in modo da poter assicurare la continuità dell'attività imprenditoriale.

Bisogna essere coscienti di ciò che potrebbe accadere, prospettare gli scenari che si potrebbero concretizzare, individuare cosa potrebbe aiutare a ridurre l'impatto dell'evento per poi poter ripristinare la situazione originaria, quindi mettere in atto un sistema di gestione tempestivo.

Le imperfezioni del mercato rendono l'attività di gestione dei rischi fondamentale per la sopravvivenza di un'impresa, soprattutto in un periodo difficile come quello attuale.

Il Risk Management può essere utilizzato anche come uno strumento che consente all'impresa di trasformare il rischio in valore.

I rischi nella loro visione economico-finanziaria hanno due facce: il *downside risk* cioè l'evento negativo, la minaccia e l'*upside risk* cioè l'evento positivo, l'opportunità. Una buona gestione dei rischi dovrebbe separare le opportunità dalle minacce in modo da cogliere le prime evitando, o comunque limitando, le seconde.

Affinché siano gestiti in modo adeguato e trasformati in opportunità, i rischi devono essere considerati come veri e propri fattori della produzione, integrati con altri fattori disponibili e rielaborati attraverso l'impiego di personale adeguato e tecniche sofisticate. La concezione del rischio come fattore della produzione deriva dal fatto che il rischio viene comunemente acquisito, trasformato e remunerato nello svolgimento dell'attività aziendale.

Affinché il processo di acquisizione e di trasformazione del rischio d'impresa risponda a criteri di economicità, è necessario che il rischio d'impresa venga considerato congiuntamente a tutti gli altri fattori della produzione. Pertanto, così come i singoli rischi aziendali che compongono il rischio d'impresa non possono essere gestiti isolatamente, ma in relazione all'intero sistema

dei rischi aziendali di cui fanno parte, allo stesso modo il rischio d'impresa non può essere correttamente gestito disgiuntamente dagli altri fattori della produzione. Esiste dunque un legame tra la gestione dei singoli rischi aziendali, la gestione del rischio d'impresa e la combinazione dei fattori produttivi.

Il processo di rielaborazione dei rischi, inoltre, si compone di diverse fasi ognuna delle quali è finalizzata a produrre un output misurabile che diventa l'input della fase successiva. In particolare, dopo aver identificato i rischi a cui l'impresa è esposta e misurato il loro impatto sull'azienda e la loro tollerabilità da parte della stessa, è fondamentale distinguere i rischi attesi da quelli inattesi.

I rischi attesi devono essere remunerati, cioè devono contribuire a generare margini di conto economico, mentre quelli inattesi dovranno essere affrontati sostenendo dei costi oppure attingendo alle riserve patrimoniali. In particolare, tra rischi remunerati e non remunerati, l'impresa dovrebbe prendersi solo quelli che promettono una remunerazione equa del rischio, ma poi, all'interno dei rischi remunerati, dovrebbe prendersi solo i rischi tollerabili. I rischi non tollerabili, infatti, dovrebbero essere trasferiti a terzi, stipulando dei contratti di mercato, dei contratti finanziari o delle polizze assicurative, mentre i rischi tollerabili sono proprio quelli in cui si può cercare di portare a casa un *upside risk* e che quindi permettono di trasformare il rischio in valore.

Al fine di creare valore, infine, l'impresa dovrebbe riuscire a gestire in modo integrato tutti i rischi. Infatti, solamente una gestione integrata, che consiste in una procedura di pieno riconoscimento delle interrelazioni tra i rischi e dell'ordine di priorità degli stessi, consente di creare vero valore economico.

6. IL TEMA DELLA RESILIENZA IN AZIENDA

La resilienza è un concetto comune a molteplici ambiti di applicazione ed indica, in generale, l'attitudine di un oggetto a riprendere, dopo una deformazione, l'aspetto originale.

In ambito aziendale la resilienza si identifica nella capacità dell'azienda stessa di affrontare il cambiamento in maniera costruttiva. Per sopravvivere alle turbolenze e alle criticità del mercato, le aziende devono saper essere forti e, al contempo, flessibili. La resilienza non va, infatti, confusa con un semplice atteggiamento duro; consiste, invece, nel possedere le risorse che permettano di valutare una situazione e comprendere quale sia l'azione giusta da intraprendere.

La resilienza organizzativa è "la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi al cambiamento incrementale e a inconvenienti improvvisi, con l'obiettivo di sopravvivere e prosperare". L'impresa quindi non si limita alla mera gestione del rischio, ma mira a raggiungere una visione olistica della salute e del successo aziendale. Un'organizzazione resiliente è quella che non solo vive a lungo ma che prospera, superando le sfide del tempo.

La resilienza organizzativa è un imperativo strategico per un'organizzazione che intende prosperare nel mondo moderno, così dinamico e interconnesso. Non si tratta di una singola prestazione, ma di un obiettivo raggiunto con il tempo e a lungo termine. Diventare un esperto di resilienza organizzativa richiede l'adozione di ottime abitudini e best practice per raggiungere un miglioramento del business attraverso lo sviluppo di competenze e capacità in tutti gli aspetti dell'organizzazione. Ciò consente ai leader di affrontare rischi calcolati con sicurezza, sfruttando al massimo le opportunità che si presentano.

Un'organizzazione resiliente presenta alcuni tratti fondamentali nella maniera in cui opera: è adattabile e ha una leadership agile che governa con vigore.

Un'organizzazione resiliente trae benefici da:

- adattabilità strategica;
- agilità della leadership;
- forza della governance.

L'adattabilità strategica garantisce l'abilità di gestire con successo circostanze mutevoli, anche se ciò comporta un distanziamento dal proprio core business.

L'agilità della leadership consente di affrontare rischi calcolati con sicurezza e di rispondere rapidamente e in modo appropriato sia alle opportunità sia alle minacce.

La forza della governance risponde del proprio operato in tutte le strutture organizzative, sulla base di una cultura fondata su fiducia, trasparenza e innovazione, e allo stesso tempo si assicura di restare fedele alla propria visione e ai propri valori.

I tre elementi essenziali della resilienza organizzativa:

- eccellenza dei prodotti;
- affidabilità dei processi;
- comportamenti individuali.

I tre ambiti funzionali della resilienza organizzativa, che aiutano a sbloccare il potenziale intrinseco della propria organizzazione, riguardano la parte organizzativa, la catena di fornitura e le informazioni.

7. RISK MANAGEMENT E BUSINESS CONTINUITY AZIENDALE: UN BINOMIO INSCINDIBILE

Nel parlare di Business Continuity in azienda spesso imprenditori e manager pensano che l'azienda sia già sicura grazie all'implementazione di una robusta gestione dei rischi.

È importante tenere presente però che Risk Management e Business Continuity hanno punti di contatto, ma obiettivi diversi.

Il Risk Management è infatti un processo sistemico atto a comprendere, valutare e mitigare i rischi a cui è soggetta un'organizzazione. Agisce quindi su fattori quali la probabilità e la gravità dell'evento su rischi conosciuti.

La Business Continuity, invece, è la capacità dell'azienda di continuare ad erogare il servizio ad un livello accettabile e predefinito, in seguito ad una interruzione dovuta ad un evento scatenante. Agendo quindi sugli aspetti organizzativi è possibile rendere l'organizzazione resiliente.

Per capire la differenza tra Risk Management e Business Continuity è opportuno innanzitutto individuare quelli che sono gli obiettivi aziendali.

Se l'obiettivo è quello di ridurre e gestire i rischi, occorre analizzare i processi dell'organizzazione attraverso le seguenti variabili: probabilità, gravità e grado di vulnerabilità. In seguito, si dovranno attivare le opportune contromisure in modo da gestire al meglio il rischio residuo. Il risultato è un'azienda resiliente sui rischi analizzati ma comunque vulnerabile in caso di eventi non prevedibili.

Da qui è comune l'idea che la gestione del rischio da sola non è sufficiente ad assicurare la continuità del business.

Se l'obiettivo infatti è quello di assicurare la continuità di fornitura di prodotti/servizi, il lavoro deve essere indirizzato a rendere resiliente l'organizzazione e i suoi processi. È necessario analizzare non solo i rischi ma anche l'impatto di un'ipotetica interruzione sul business (Business Impact Analysis) per attuare adeguati piani di continuità (Business Continuity Plan) e predisporre l'organizzazione a gestire anche la crisi (Crisis Management) in seguito al verificarsi di un evento.

In un'organizzazione quindi la gestione del rischio è fondamentale ma se l'obiettivo da perseguire è la continuità del business, il Risk Management da solo non è assolutamente sufficiente. In questo caso il sistema di gestione della continuità operativa diventa indispensabile e addirittura prioritario.

L'azienda, inoltre, deve analizzare anche la propria catena di approvvigionamenti (Supply Chain) in modo strutturato per poter identificare i rischi in termini di entità, costo e durata. Deve valutare inoltre anche le attività di mitigazione ed attuare quelle che riterrà opportune secondo le proprie risorse e il proprio profilo di rischio.

Anche quando molte incognite sono trasformate in rischi conosciuti, esistono sempre eventi che non possono essere anticipati e per i quali è opportuno che l'organizzazione, con l'utilizzo di strumenti di Business Continuity, abbia la capacità di continuare ad esercitare le proprie attività a fronte di eventi avversi che possono colpirla. Questo processo si realizza attraverso l'analisi dell'impatto sul business (Business Impact Analysis) di un potenziale evento critico e la predisposizione di un piano di continuità operativa (Business Continuity Plan). Il risultato più significativo e permanente dell'adozione di questi processi sarà un aumento apprezzabile della resilienza generale dell'azienda. Una supply chain resiliente è un fattore essenziale per il successo dell'organizzazione: la capacità e la velocità di ripristino diventano così una competenza e un vantaggio competitivo.

8. QUALI SONO I PRINCIPALI RISCHI DI UNA PMI NELL'OTTICA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione è un fenomeno contemporaneo che sta interessando molto da vicino la maggioranza delle imprese, incluse quelle di piccola e media dimensione. La crescente globalizzazione dei mercati rende necessario per ogni tipo di azienda il confrontarsi con fenomeni quali la delocalizzazione produttiva e il ruolo sempre più importante delle esportazioni e della ricerca di nuovi mercati di sbocco, con il fine di aumentare i margini di profitto e di assicurarsi la competitività nei mercati globali.

In particolare, le PMI, soprattutto le più attente, hanno ormai compreso che l'internazionalizzazione è un ingrediente imprescindibile per la sopravvivenza anche se, inizialmente, per alcune andare all'estero è stata una necessità spinta dal calo del mercato domestico.

È importante sottolineare due elementi fondamentali che l'imprenditore non dovrebbe mai sottovalutare ai fini del successo:

1. non considerare le esportazioni come un'attività episodica, senza destinare le necessarie risorse per il suo successo o, ancora, considerarla come occasione per superare difficoltà sul mercato domestico;
2. non affrontare i mercati esteri allo stesso modo con cui si affronta il mercato domestico senza considerare le diversità esistenti.

Intraprendere un'attività di internazionalizzazione permette, infatti, di cogliere importanti opportunità di sviluppo alcune delle quali riguardano i risultati ottenibili nel breve e medio periodo e che si concretizzano nell'aumento dei volumi di vendita, altre, invece, sono meno immediate ed evidenti ma possono permettere all'impresa un posizionamento sul mercato duraturo nel tempo.

I rischi che in generale gli operatori incontrano nell'intraprendere una qualsiasi attività nei confronti dell'estero sono:

- rischio d'impresa;
- rischio economico;
- rischio di sospensione o di revoca della commessa e rischio di mancato ritiro della merce;
- rischio di escussione arbitraria delle garanzie;
- rischio di variazione dei costi di produzione;
- rischio monetario e rischio di cambio;
- rischio finanziario e rischio di tasso;
- rischio di credito.

Gli ostacoli all'internazionalizzazione che le PMI individuano sono innanzitutto di natura esterna: "la difficoltà ad accedere al credito / a trovare finanziamenti", "il poco supporto delle istituzioni" e la "dimensione aziendale".

Le PMI per vincere la sfida internazionale devono quindi:

- sviluppare una strategia di medio/lungo termine;
- capire i mercati e conoscere meglio i paesi in cui si vuole operare;
- dotarsi di una struttura di management adeguata;
- cercare canali sui finanziamenti delle banche e aiuti sulla fiscalità/tassazione delle istituzioni.

Per ridurre, se non addirittura eliminare i "rischi" connessi ad una transazione commerciale con l'estero, è importante che l'operatore economico sia in grado di conoscere le situazioni che potrebbero influenzare negativamente il buon esito di una operazione commerciale, per essere così in grado di operare in anticipo scelte alternative oppure attivare meccanismi che lo pongano al riparo da eventi dannosi.

9. IL RISK MANAGEMENT COME PERCORSO PER UNA MAGGIORE FINANZIABILITÀ DELLE PMI

Uno degli aspetti più critici nel processo di internazionalizzazione delle PMI è certamente la disponibilità di credito finanziario che possa accompagnare i progetti di investimento e sviluppo verso l'estero, con il mercato americano che rappresenta una delle principali mete di destinazione per le nostre aziende più promettenti.

Purtroppo, l'Italia si caratterizza come un Paese prevalentemente bancocentrico, in cui le modalità di finanziamento dei progetti si sviluppano soprattutto lungo la direttrice creditizia, guardando al finanziamento tramite equity come una minaccia agli assetti proprietari aziendali.

Come si potrebbe perciò favorire un maggiore afflusso di risorse finanziarie verso questi progetti di sviluppo, che permettono alle imprese di crescere e al sistema produttivo italiano di rendersi più robusto, competitivo e internazionale fornendo al contempo al sistema finanziario le adeguate garanzie sulla solvibilità delle imprese destinatarie del credito?

Il Risk Management può essere il ponte che collega queste due esigenze.

Grazie al prezioso contributo del Prof. Domenico Siclari, in questo capitolo si proverà in sintesi a identificare i vantaggi che avrebbero le PMI nel dotarsi di un efficace sistema di Risk Management in relazione alla possibilità di accedere a finanziamenti.

Partendo dall'assunto che il nuovo codice delle crisi d'impresa obbliga le imprese a istituire dei presidi di controllo organizzativi, operativi e contabili che permettono di rilevare tempestivamente situazioni di crisi o di precrisi, il Risk Management diviene un elemento centrale in questo processo di ridisegno dell'organizzazione aziendale, inserendo all'interno dell'organizzazione una serie di indicatori (es. DSCR, indicatori finanziari, di credito, ecc.) che assurgono a benchmark con cui l'azienda dovrà quotidianamente confrontarsi.

Oltre a essere una preziosa bussola per permettere una navigazione consapevole nel difficile mare del mercato, oggi ancor più globale, competitivo e complesso, il sistema di Risk Management permette di orientare in modo razionale e argomentato le scelte di investimento e la definizione delle politiche di finanziamento, confrontando il costo delle diverse tipologie di finanziamento, trovando un corretto equilibrio tra le diverse fonti e, molto importante, favorendo un comportamento trasparente nei confronti delle istituzioni finanziarie e di controllo.

Da questi comportamenti e aspetti organizzativi ne deriva una maggiore finanziabilità dell'impresa, maggiormente appetibile per il sistema finanziario che sarà in grado di verificare l'effettivo merito di credito anche valorizzando alcuni aspetti oggi poco considerati, quali la gestione della liquidità, del cash flow e il sistema dei pagamenti.

Senza dubbio per raggiungere questi risultati le imprese dovranno investire risorse che saranno

però ampiamente compensate dalla maggiore competitività nel raccogliere finanziamenti, sia a livello di ammontare che di condizioni ottenute dal sistema creditizio.

Infine, sarà importante favorire una presa di posizione da parte delle autorità di vigilanza sull'importanza dei sistemi di Risk Management per un corretto scoring del merito di credito da parte delle istituzioni finanziarie, così da rendere più semplice, efficace e sicuro l'accesso al credito da parte di quelle imprese che hanno progetti competitivi e che sono accompagnate da sistemi di controllo di gestione e di Risk Management in grado di supportare il *business case* specifico.

10. RACCOMANDAZIONI FINALI

In questo documento il Comitato Insurance di AmCham Italy ha voluto trattare il Risk Management come uno strumento strategico per le PMI italiane ad alto tasso di internazionalizzazione, considerandolo come tassello necessario per la corretta gestione dei processi aziendali e per poter garantire la continuità aziendale anche di fronte ad eventi imprevedibili, come l'emergenza pandemica insegna.

In questo capitolo finale si vogliono fornire alcune raccomandazioni, rivolte sia alle aziende che agli stakeholder istituzionali con l'intento di rafforzare l'importanza del Risk Management e di incentivarne l'utilizzo da parte del sistema imprenditoriale italiano, spesso non così "preparato" a sfruttare le opportunità legate ai sistemi di controllo dei rischi.

Il Comitato ha elaborato le seguenti tre raccomandazioni:

1. Il **Temporary Risk Manager**: similmente alla figura del Temporary Export Manager, si ritiene che il Governo possa decidere di inserire nei futuri provvedimenti a carattere economico la possibilità di usufruire sotto forma di credito d'imposta o di altro tipo di incentivo fiscale dell'assunzione di un Temporary Risk Manager, che abbia come finalità quella di valutare i sistemi gestione del rischio dell'azienda e di realizzare un sistema all'avanguardia. Questa figura temporanea avrebbe come ulteriore obiettivo quella di educare l'azienda all'importanza del Risk Management. Considerando la grande attenzione che società come SACE e SIMEST hanno in questo ambito, potrebbe essere utile un loro coinvolgimento per un progetto formativo a livello nazionale.
2. **Inserimento del Sistema di Controllo Rischi come elemento di valutazione**: nei progetti in cui sono coinvolte le istituzioni finanziarie e quelle pubbliche (come SACE e SIMEST) sarebbe buona norma introdurre la presenza e la qualità del sistema di controllo rischi come elemento di valutazione dei piani aziendali di internazionalizzazione. Questo elemento non andrebbe considerato come penalizzante nei confronti delle aziende che ne sono sprovviste,

ma come incentivante verso le aziende che hanno proceduto a lavorare su questo aspetto. Uno strumento di questo tipo, che indichi la resilienza ai rischi dell'azienda, aiuterebbe a migliorare anche la qualità del credito, sia in termini di garanzia che in termini di costo/opportunità.

- 3. Il Risk Management come opportunità:** il sistema associativo imprenditoriale italiano dovrebbe elaborare un piano nazionale di educazione e formazione sui temi del Risk Management, evidenziando le opportunità in termini di organizzazione, competitività e sostenibilità derivanti dall'adozione di corrette pratiche di Risk Management. In questo percorso potranno essere coinvolte associazioni come ANRA e i player nazionali e americani che operano in questo ambito per spiegare nel dettaglio i vantaggi del Risk Management e supportare le imprese interessate nella prima strutturazione di progetti di questo tipo.

La competitività del sistema italiano dipende anche da quanto sarà in grado di rispondere ai fattori di rischio interni ed esterni con rapidità, efficacia ed efficienza.

Il Risk Management è lo strumento principale di aiuto e supporto alle decisioni aziendali nelle fasi più critiche.

Si auspica che il sistema delle imprese italiano tenga in seria considerazione questa opportunità ad oggi non pienamente colta e valorizzata.



American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661- Fax +39 02 39 29 67 52
amcham@amcham.it - www.amcham.it