

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Corporate Governance e
Internal Auditing

**IL *RISK MANAGEMENT* COME STRUMENTO PER LA
CRESCITA AZIENDALE**

RELATORE

Prof. Giovanni Fiori

CANDIDATO

Giordana Martino

Matr: 665121

CORRELATRICE

Prof.ssa Maria Federica Izzo

INTRODUZIONE.....	4
-------------------	---

CAPITOLO 1

LA PERCEZIONE DEL RISK MANAGEMENT NEGLI ULTIMI ANNI

1.1 Il Risk Management e i diversi fattori di rischio.....	7
1.2 Il processo di controllo e la prevenzione.....	20

CAPITOLO 2

L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA

2.1 L'Armonizzazione normativa alla luce dei cambiamenti del mercato.....	34
2.2 La gestione del rischio come leva di creazione del valore.....	49

CAPITOLO 3

LA GESTIONE DEL RISCHIO COME MOTORE DI CRESCITA

AZIENDALE: 3 CASI A CONFRONTO

3.2 Introduzione.....	71
3.1 UNIPOLSAI: Introduzione del modello MOG 2014.....	72
3.2 BARILLA: Gestione del rapporto <i>Business continuity</i> e <i>Crisis management</i>	90
3.3 TERNA: Un <i>business</i> di successo grazie alla gestione del rischio operativo....	108
3.4 Conclusioni.....	121

CAPITOLO 4

L'ELEMENTO COMUNE NELLE AZIENDE DEL RISK ANALYSIS

4.1 *Risk Appetite*. La percezione del rischio a seconda del settore.....123

4.2 Il risultato raggiunto dalle aziende analizzate.....130

CONCLUSIONI.....135

BIBLIOGRAFIA.....141

INTRODUZIONE

Oggi giorno le imprese industriali e commerciali, indipendentemente dal settore e dalla posizione, si trovano a svolgere le proprie attività all'interno di uno scenario socio-economico particolarmente complesso per cui si rende indispensabile lo svolgimento di attività attinenti al monitoraggio del rischio.

Partendo da questa premessa l'obiettivo è quello di realizzare un'indagine sulle pratiche di *Risk Management* e comprendere come le diverse attività che ne fanno parte possono condurre le aziende verso la crescita e l'efficientamento dei processi che le compongono, generando così un miglioramento della *performance* aziendale. Quindi, oltre a sottolineare la funzionalità delle pratiche attinenti al controllo aziendale, si vuole dimostrare come ciò può diventare una spinta propulsiva.

Nel *primo capitolo* si analizzeranno gli aspetti specifici del *risk management*. In particolare, cominciando dal concetto di rischio, si andranno ad indagare tutte le singole categorie che lo compongono e quella che è stata l'evoluzione storica dello stesso. È inoltre presentata la figura del *Risk Manager* e come questo interagisce con i diversi livelli aziendali per assicurare un chiaro livello informativo. L'indagine e la definizione dei diversi profili di rischio sarà propedeutica a illustrare il processo di controllo (individuazione, monitoraggio e gestione), momento cardine in quanto l'azienda modulerà le proprie decisioni sul responso dell'*iter*. Ci si soffermerà sull'*Enterprise Risk Management* per comprendere l'importanza, anche grazie all'armonizzazione in campo giuridico, della gestione integrata del rischio. Si dimostrerà come la trasversalità dei controlli possa concretamente creare un ambiente aziendale pronto a fronteggiare qualsiasi evento dannoso. Da qui si muovono i passi per soffermarsi sull'importanza della prevenzione (gestione) del rischio, potendo questo avere un impatto sistematico sul regolare svolgimento delle attività aziendali. Motivo per il quale saranno citate diverse tecniche di indagine per l'identificazione di incidenti possibili.

Il *secondo capitolo* presenta l'evoluzione della normativa attinente, guardando anche al mercato oggi, per comprendere quelle che sono state le modifiche apportate e le motivazioni sottostanti. Dunque, oltre a trattare la normativa Italiana, sarà approfondita anche quella Europea alla quale, grazie al processo di armonizzazione, il nostro paese si è adeguato. Nel dettaglio si farà riferimento a Solvency II, ISO 31000, Sarbanes Oxley Act, la

legge 262/2005, la 231/2001, J-Sox e la Loi de Sécurité Financière, per arrivare a definire le regole grazie alle quali il *risk management* può essere definito uno strumento di successo. Per avere un'idea più precisa, a conferma di quanto detto, verranno portati anche degli esempi.

Nel terzo capitolo verranno approfonditi tre casi societari: UNIPOLSAI, BARILLA e TERNA. UnipolSai, successivamente all'operazione di fusione, ha introdotto un nuovo sistema di controlli interni il MOG 2014. Partendo quindi dall'analisi della Legge 231/2001 si condurrà una trattazione dettagliata del MOG per dimostrare come effettivamente una gestione ottimale dei rischi conduce ad una virtuosità aziendale. Per supportare la tesi avanzata verranno analizzati tre indici settoriali di performance: *Loss ratio*, *Expense ratio* e *Combined ratio*, che confermeranno come la gestione del rischio in Unipolsai conduce alla crescita aziendale. In Barilla l'attenzione si sposta sulla gestione del rischio reputazionale che la società realizza attraverso l'implementazione di pratiche di CSR per garantire la continuità aziendale e la prontezza dei sistemi in caso di crisi. Gli esempi riportati sono molteplici, ci si soffermerà sul progetto aziendale "Buono per te, buono per il pianeta" che dimostrerà come gli investimenti in pratiche ad alta sostenibilità hanno condotto il Gruppo verso un'importante crescita. In ultimo il caso del Gruppo Terna mostra in che modo la gestione del rischio operativo aiuta un'impresa a tutelarsi da eventi ad alto impatto ed alta probabilità. Nello specifico Terna ha adottato delle pratiche che permettono di fronteggiare eventi dannosi derivanti dal blocco di erogazione dei servizi. Per tale motivazione si analizzerà il piano di Sicurezza 2012/2015 e i risultati di Bilancio ottenuti

La trattazione volge al termine individuando qual è l'elemento in comune nelle aziende del *risk management*, ciò racchiuso nel *quarto capitolo*. Ed è così che viene dimostrato il cambiamento della percezione del rischio per le aziende a seconda del settore di appartenenza, ciò introducendo e approfondendo la nozione di *Risk Appetite*. Alla luce dell'importanza che la propensione al rischio ha per le aziende, è interessante apprendere il modo in cui le aziende hanno cambiato il modo di percepirlo e le misure di difesa che hanno adottato, anche rispetto al processo di internazionalizzazione del mercato. Quest' appunto perché il *risk appetite* rappresenta per le singole imprese il possibile impatto negativo determinato dall'insieme dei rischi assunti e che, di conseguenza, sono disposte e possono sopportare.

Essendo lo scenario del mercato di questo inizio millennio caratterizzato da volatilità e incertezza è importante, per chi all'interno delle organizzazioni formula strategie, implementare piani e programmi volti alla tutela del rischio. Calandoci all'interno di un contesto aziendale volto al raggiungimento di uno specifico obiettivo e sapendo che sono molteplici le variabili che intervengono, è fondamentale munirsi di strumenti che riducano l'incertezza connessa con le variabili che determinano l'efficienza del sistema produttivo.

CAPITOLO 1

LA PERCEZIONE DEL *RISK MANAGEMENT* NEGLI ULTIMI ANNI

1.1 Il *Risk Management* e i diversi fattori di rischio

A partire dagli anni Venti si iniziava ad affermare, sia nella letteratura italiana che in quella internazionale, la stretta relazione tra la gestione aziendale ed il rischio, inteso come condizione di incertezza misurabile o meno alla quale è connesso il verificarsi di determinati rischi. “Storicamente la gestione del rischio nelle imprese è stata teorizzata nella dottrina e concretamente applicata in modo sistematico a partire dagli anni Cinquanta”¹. Fino ad oggi il *Risk management* ha subito notevoli modifiche dovute all’affermarsi 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’impresa”². Originariamente il controllo era affidato alla funzione finanza, che gestiva il controllo finanziario del rischio nonché della selezione delle polizze assicurative.

Gli approcci al *Risk management*, in ottica aggregata, nascono intorno agli anni Settanta in Europa e negli Stati Uniti. “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 manageriali”³. Partendo da questa nuova visione nasce un dibattito in merito a quello che dovesse essere il ruolo del *Risk manager*, alcuni sostenevano che dovesse svolgere i propri compiti secondo un approccio trasversale ed integrato, altri invece che dovesse gestire solo i rischi assicurabili, lasciando la gestione dei restanti alle singole funzioni. Oggi giorno tali scuole di pensiero sono ancora presenti in ambito aziendale, vedendo contraddistinte aziende

¹ Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916, (edizione italiana, Franco Angeli, 1960).

² Gerry Dickinson, “Enterprise risk management: its origin and conceptual foundation”, *The Geneva papers on Risk and insurance*, Vol. 26, n. 3, 2004, pp. 360-366.

³ Reynolds Carter, Michael Doherty, “The development and scope of Risk Management”, *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Handbooks, 1984, pp. 1-11.

propense ad un approccio integrato ed altre che preferiscono una gestione affidata alla funzione finanza.

Negli anni Ottanta, con l'evoluzione del mercato e con l'affermarsi di un nuovo paradigma produttivo, i due approcci hanno subito ulteriori evoluzioni. Per quanto concerne il versante di matrice finanziaria, anche sulla spinta dei cambiamenti avutisi nell'ambito di riferimento, si è preferito un orientamento di gestione simultanea dei rischi assicurabili e non. Così che, grazie anche all'introduzione di nuovi strumenti, si è arrivati ad un tipo di approccio di *Risk management* integrato. "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*"⁴. Naturalmente le varie metodologie si sono andate specializzando diventando capaci di fronteggiare una moltitudine di eventi avversi.

Proseguendo l'analisi storica rileva citare la stretta connessione tra il *financial Risk management* e l'*Enterprise risk management*, quest'ultimo indica la valenza olistica e integrata del processo di controllo dei rischi. Quanto appena detto bisogna leggerlo anche in termini di condivisione sinergica tra le figure aziendali. La connessione nasce dal fatto che l'ERM si è sviluppato all'interno del *financial risk management*, mentre l'efficienza si riscontra nella creazione di valore per i clienti e vantaggio competitivo.

Riflettendo alla luce dello scenario macroeconomico e quindi delle diverse tipologie di aziende sul mercato, è possibile sostenere che non può comunque esistere un unico modello di *Risk management*, ma sicuramente degli standard comuni da seguire.

La trattazione del rischio e degli elementi ad esso connesso parte con l'inquadrare il concetto di incertezza, essendovi una relazione tra quest'ultima e i processi decisionali. L'incertezza può essere definita come l'impossibilità di conoscere esattamente lo stato esistente, i risultati realizzabili o i possibili risultati aziendali e ciò influisce negativamente sul controllo delle variabili legate all'evento e quindi sull'efficiente gestione del sistema. " Vi sono eventi che consideriamo come necessari, altri come impossibili, fra i due estremi, la certezza della necessità e la certezza dell'impossibilità, vi è il campo estesissimo in cui si ha, in varie gradazioni, l'incertezza se un dato evento si verificherà o no"[Gobbì].

La scala dell'incertezza del rischio sarà legata al possesso di informazioni più o meno rilevanti e specifiche rispetto all'accadimento di un evento in un determinato arco temporale.

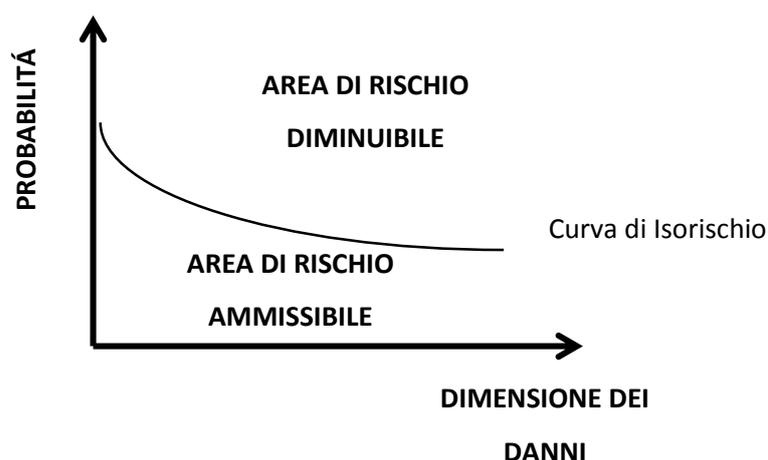
⁴ Articolo: *Harvard Business Review on Crisis Management*, Harvard Business School Press, 2000.

Differente è invece il concetto di eventualità, ovvero il possibile accadimento dell'evento, che può essere indifferente, favorevole o sfavorevole e solo in quest'ultimo caso sarà identificata con il termine *rischio*. Alla luce di quanto detto possiamo definire il rischio "come la combinazione delle probabilità di accadimento di un evento e delle sue conseguenze"⁵ La concezione più diffusa è quella di rischio quale manifestazione di un evento che porta conseguenze negative, ma vi è anche un'accezione positiva ovvero l'opportunità, la cui eventuale manifestazione porta a delle conseguenze positive. In via generale, anche per un'esigenza di sicurezza, si tende a gestire il rischio concentrandosi sulla prevenzione e riduzione del possibile danno.

Secondo un approccio classico che indichiamo il *rischio* con (*R*), la *probabilità di accadimento* con (*P*) e la *gravità dell'evento* con (*G*) abbiamo:

$$R = P * G$$

Ragionando su queste variabili comprendiamo che quindi vi sono due dimensioni principali per l'analisi e lo studio del rischio che sono la probabilità e l'impatto. È importante sottolineare che eventi contraddistinti da un basso impatto del danno e da un'alta probabilità di accadimento possono essere definiti allo stesso livello di rischi aventi probabilità più bassa, ma un alto impatto.



Inoltre bisogna distinguere due dimensioni per quanto attiene al rischio, quella soggettiva e quella oggettiva. Per quanto concerne la prima bisogna tener presente che ogni evento sfavorevole viene valutato a seconda della percezione che ne ha l'osservatore, quindi

⁵ Guida ISO/IEC 73

basandosi sugli strumenti utilizzati, su come percepisce il rischio e a seconda della sua propensione. Si pensi ad esempio al potenziale accadimento di un evento naturale, per quanto possano esserci strumenti di allarme, piuttosto che di monitoraggio e gestione, bisogna comunque identificare lo specifico contesto in cui è calato. Conseguentemente interviene il giudizio soggettivo in merito alle numerose variabili che entrano in gioco, oltre che all'analisi degli scenari mutevoli ed incontrollabili.

In merito alla consapevolezza soggettiva del rischio “emerge come le imprese siano chiaramente orientate a qualificare il rischio secondo una connotazione dualistica che racchiude in sé tanto la possibilità di un evento negativo quanto la possibilità, se gestito in maniera proattiva attraverso attività integrate derivanti dall'ERM, di far guadagnare opportunità e conseguentemente creare valore. Quasi la totalità delle società ha qualificato il rischio secondo tale percezione [...]”⁶.

Il versante oggettivo attiene alle tecniche standard di rilevazione e gestione del rischio che saranno approfondite più avanti. Un accenno va fatto rispetto a quella che è il maggior grado di certezza e accuratezza del risultato che sono in grado di fornire.

Essendoci variabili sia controllabili sia non controllabili, si deve considerare che vi è impossibilità di intervento su tutte, sarebbe irrealistico pensare di poterle eliminare in toto, ma non di controllarle nella loro totalità. Motivo per il quale bisogna identificare i rischi ed essere capaci di individuare le classi sulle quali operare.

“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”⁷.

Quanto fin qui detto rientra in un ambito più ampio, quello quale del *Risk Management*, che è parte integrante del management strategico di ogni organizzazione. Può essere definito come “il processo attraverso il quale le organizzazioni affrontano i rischi legati alle loro

⁶ Alessandro Lai, *Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

⁷ Barbara Gaudenzi, *Nuovi approcci di gestione dei rischi d'impresa: verso l'integrazione tra imprenditore e management*, 2006.

attività con lo scopo di ottenere benefici durevoli nell'ambito di ogni attività, in generale e in particolare"⁸. L'importanza nasce dalla consapevolezza di una realtà socio-economica in cui un'impresa può essere assoggettata a minacce di diverso tipo. Tali minacce possono influenzare la normale operatività se si traducono in veri e propri stati di crisi, per tale motivazione è importante salvaguardare i fattori aziendali core. Proprio in questo scenario si identifica la correttezza delle attività di *risk management*, che hanno come scopo quello di assicurare valore ad ogni attività dell'organizzazione. Non si limita a ciò, ma tende anche ad incrementare le possibilità di successo, riducendo quelle di fallimento.

Per queste motivazioni il *risk management* deve coinvolgere l'intera strategia aziendale configurandosi come un processo continuo e graduale. Inoltre, ha il compito di tramutare la strategia in obiettivi tattici nonché operativi ed educare ciascun componente dell'organizzazione alla gestione del rischio, attraverso l'assegnazione di specifiche responsabilità, promuovendo in tal modo l'efficienza operativa a tutti i livelli.

Pertanto emerge che il cuore del discorso è la "protezione aziendale" che mira fondamentalmente a salvaguardare il patrimonio della stessa e a garantire la continuità operativa. Tale considerazione è supportata dalla definizione di *risk management* che ci fornisce lo standard AIRMIC 2002, definendolo come il "processo aziendale, che ha come obiettivo la protezione dell'impresa dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti, mediante il monitoraggio sistematico delle condizioni di rischiosità cui è sottoposta l'impresa e l'implementazione di opportune misure di protezione". Ed è per quanto appena detto che all'interno di ogni impresa è possibile incontrare più di un processo, alcuni dei quali considerati cruciali a seconda degli obiettivi propri dell'azienda.

Orbene, un'efficace implementazione delle attività di *risk management* parte dall'individuazione dei processi centrali, ergo delle aeree nevralgiche, che potrebbero essere intaccate dagli effetti di eventi dannosi che condurrebbero l'azienda verso il depauperamento.

Il processo di gestione del rischio:

- Concorre a definire le metodologie di misurazione dei rischi;
- Individua i limiti operativi di ciascuna struttura vigente;
- Rileva nell'immediato anomalie nel sistema e valida i flussi informativi interni;

⁸ FERMA, *Standard di risk management*, 2003.

- Predisporre il reporting nei confronti del Consiglio di Amministrazione, dell'Alta Direzione e dei responsabili delle strutture operative circa l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati;
- Verifica la coerenza dei modelli di misurazione dei rischi con il funzionamento dell'impresa.

Concretamente la predisposizione di tali pratiche permette di raggiungere obiettivi quali la trasformazione del rischio iniziale non accettabile, in un rischio in linea con gli scopi aziendali; la riduzione delle possibilità di chiusura dell'attività in caso di gravi sinistri; tutela delle principali risorse aziendali; ottimizzazione del valore economico dell'azienda piuttosto che offrire garanzia di immagine e sicurezza.

Ebbene, appurato che il *risk management* supporta la gestione dei processi e delle attività aziendali e che affianca le attività di supervisione dell'operato aziendale in ottica di corporate *governance*, è possibile racchiuderne le finalità in tre punti:

- Perseguimento di *obiettivi aziendali* core che quindi vengono inglobati nel processo di *risk management*;
- Perseguimento degli obiettivi in ottica di *total quality management*;
- perseguimento degli obiettivi di *financial management*.

“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 avversi”⁹. “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'equi finalità e l'importanza del coordinamento nell'agire dei diversi sottoinsiemi. Innanzitutto è fondamentale sottolineare che in qualsiasi contesto aziendale, al fine di implementare un processo efficace di gestione del rischio, è necessario che i vertici aziendali siano convinti e consapevoli dell'importanza di attivare le funzioni di RM per perseguire i propri obiettivi, con

⁹Alessandro Borghesi, Barbara Gaudenzi, 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).

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

¹¹ Alessandro Borghesi, “Sistemi e organizzazioni economiche”, *Economia e Politica Industriale*, n. 41, 1984.

il coinvolgimento del management nell'analisi dei rischi, in quanto vero conoscitore dei processi da applicare. Così che si evince che i controlli sono trasversali all'interno delle diverse realtà settoriali, vi è una visione condivisa tra i vertici e il management.



Sono stati studiati dei metodi di analisi trasversali a livello aziendale da Adams, Austin, Soprano e Stiene, che si sono soffermati su come sia possibile gestire eventi sfavorevoli che potrebbero minare i processi "primari". Si sono concentrati sulle imprese di produzione e trasformazione, richiamando gli approcci tradizionali di valutazione dei rischi propri della dottrina del *crisis management* e *business continuity management*. Adams focalizza il suo metodo sulla valutazione dei rischi visti come minacce potenziali di *business interruption*. Ad esempio, tale metodologia, può essere impiegata per definire gli strumenti migliori per la copertura assicurativa a fronte del rischio specifico di interruzione delle attività. Naturalmente è possibile applicarla anche a livello di sistemi di imprese più complessi, quali possono essere le catene di fornitura, i cui studi in termini di "vulnerabilità" sono riconosciuti in primis a Svensson. Vale la pena citare anche il modello di Cavinato, nell'ambito di processi di produzione e di flussi logistici, che focalizza l'analisi per livelli o aree interaziendali.

Le metodologie di *risk management*, oltre a soddisfare esigenze di protezione, si contraddistinguono per il suo carattere più ampio in quanto offre una logica molto generale applicabile ad ogni rischio. Infatti, le attività di gestione del rischio sono sequenziali e vengono anticipate da una rilevazione di informazioni preliminare per la pianificazione del lavoro.

Se i processi sono trasversali, lo saranno anche le responsabilità. Il management risponde sia a livello personale sia collettivo, proprio per questo che il CEO (*Chief Executive Officer*) spesso viene considerato quale responsabile di *risk management*. L'obiettivo di quest'ultimo "è quello di promuovere, a tutti i livelli, l'attività di gestione del rischio, facendo crescere la responsabilizzazione di tutto il personale riguardo specifiche politiche di presidio di rischio"¹². Insieme all'*Insurance manager* sono figure professionali che si focalizzano sulla gestione integrata dei rischi che operano nell'ambito degli obiettivi strategici prefissati dalla direzione. Il focus del lavoro è comprendere quali sono i rischi assicurabili e quelli non assicurabili, potendo successivamente applicare il processo di analisi e gestione dei rischi stessi; il tutto in linea con le disponibilità e capacità finanziarie della struttura. Si coordina con i tecnici di settore per definire le misure di eliminazione o prevenzione dei potenziali rischi e in seguito si accerta dei risultati e li controlla nel tempo. Il ruolo ricoperto abbraccia anche l'analisi dei rischi che potrebbero emergere dai contratti conclusi con terzi, infatti assiste le diverse funzioni per definire le coperture assicurative ritenute necessarie.

Da ciò si evince che la figura in questione è principalmente deputata alla gestione del programma assicurativo. Ciò è possibile soprattutto grazie ad un lavoro di raccolta di informazioni e dati sull'azienda e sul livello di propensione al rischio (*Risk appetite*). È invece di appannaggio dell'*Insurance manager* avere rapporti con compagnie e *broker* assicurativi, per negoziare le migliori condizioni contrattuali e i costi connessi. Assurge anche a "perito di parte" in caso di sinistri aziendali, confrontandosi con il perito nominato dall'assicurazione per poter ottenere un rapido e corretto risarcimento dei danni subiti o causati.

Or dunque, vi è da precisare che le interdipendenze e le relazioni tra il *risk manager* (in una visione più ampia parliamo della funzione di riferimento) e le altre figure dell'azienda sono differenti a seconda della dimensione aziendale. La prevenzione del rischio richiede un dialogo continuo con tutte le funzioni (tecniche, commerciali, amministrative e logistiche), così che sia il *Risk manager* sia l'*Insurance manager* tessono e mantengono tali rapporti. Ad esempio vi è scambio di informazioni tra le due figure appena menzionate ed il consiglio di amministrazione, dal quale ottengono notizie sulle strategie aziendali utili ad individuare le politiche di controllo e prevenzione da seguire. Secondo una visione inversa anche tutte le informazioni raccolte dai responsabili di *risk* saranno utili al CdA per prendere decisioni.

¹² POSITION PAPER di ANRA, "Gli standard di *risk management*", 2015.

Da non tralasciare le competenze del *Risk manager* per cui “deve saper porre le condizioni per ottenere il miglioramento continuo delle prestazioni, dialogare con i manager di funzione affinché venga garantita l'attuazione delle raccomandazioni per il miglioramento del livello di rischio e per assicurare che i nuovi rischi e circostanze vengano individuate e correttamente segnalate”¹³.

Per comprendere meglio come si è arrivati all'odierna gestione del rischio, rileva fare un *excursus* storico. Negli anni Cinquanta si passa dalla gestione dei soli rischi assicurabili a quella congiunta con quelli non assicurabili, continuando negli anni Settanta con l'introduzione di una visione integrata del processo di *risk management*. Tuttavia, in questi anni, vi sono stati cambiamenti sia sui mercati di capitali sia finanziari che hanno condotto le imprese a concentrarsi con maggiore attenzione alle categorie di rischio connesse. Da tali pressioni si sono iniziati a diffondere strumenti finanziari innovativi integrati con quelli *risk management*. Questa nuova visione rappresenta la matrice concettuale del recente approccio di *Enterprise Risk Management (ERM)*, volto verso una visione *business-oriented*. Come sussiste un'interconnessione tra i livelli procedurali di gestione del rischio, vi è anche tra gli stessi rischi che quindi possono minacciare il conseguimento degli scopi in modo complesso e trasversale. Vediamo quali sono le differenze tra l'approccio precedentemente utilizzato e quello integrato (attuale):

Risk Management in ottica non integrata:

- Approccio statico e funzionale
- *Focus* sui rischi per area
- *Focus* sui rischi trasferibili
- Obiettivo: ridurre il rischio
- Rischio come limite e minaccia
- Un responsabile in una funzione
- Gestione funzionale

Risk Management in ottica integrata:

- Approccio dinamico e trasversale
- *Focus* sui rischi critici
- *Focus* su eventi sfavorevoli
- Obiettivo: gestire il rischio
- Rischio come variabile decisionale
- Condivisione delle responsabilità di gestione dei rischi
- Gestione trasversale

¹³ Tratto POSITION PAPER di ANRA, *Gli standard di Risk management e l'ISO 31000*, 2013.

L'ERM è un approccio metodologico strutturato e proattivo alla gestione dei rischi legati a tutti gli aspetti delle attività d'impresa: strategie, mercati, processi, ... "*Enterprise*" serve ad enfatizzare la rimozione delle barriere di funzione a favore di un approccio integrato, orientato ai processi e allo sviluppo futuro delle attività aziendali.

La classificazione dei rischi, soggetti alle procedure di controllo, sono:

- Rischi Strategici;
- Rischi Reputazionali;
- Rischi Finanziari;
- Rischi Operativi;
- Rischi derivanti da normative e regolamenti;
- Rischi di gestione delle informazioni;
- Rischi emergenti.

In merito al *rischio strategico* il documento EIOPA BoS-13/25 "Proposal for Guidelines on Forward Looking Assessment of the undertaking's Own Risks " prevede che nell'autovalutazione dei rischi e del fabbisogno di solvibilità globale le imprese tengano conto di tutti i rischi materiali, inclusi i rischi tipicamente non quantificabili, come ad esempio quello strategico e reputazionale". La tipologia di rischio che stiamo trattando, sempre secondo l'EIOPE, deriva dall'incompatibilità tra due o più delle seguenti componenti: obiettivi strategici dell'impresa; strategie di *business* sviluppate; risorse utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi e situazione macroeconomica dei mercati in cui l'impresa opera. Il quadro regolamentare di Solvency II non copre la definizione di rischio reputazionale, che tuttavia è descritta nel Regolamento n.20 IVASS (Art.19). Anche se non inserito nella direttiva Solvency II, ma è comunque inserito nelle misure di secondo e terzo livello. Secondo la direttiva in questione il rischio strategico viene definito come: "il rischio attuale o potenziale di un impatto sui ricavi o sul capitale derivante da decisioni di *business* errate, da un'impropria implementazione di tali decisioni o da scarsa reattività ai cambiamenti nel settore di riferimento".

La manifestazione del rischio strategico deriva da fattori specifici quali:

- Fonti interne di rischio come ad esempio decisioni di *business* errate o piuttosto scarsa capacità di reazione al cambiamento.

- Fonti esterne di rischio come possono essere il cambiamento dello scenario economico o ancora il cambiamento dell'ambiente competitivo.

Dall'incompatibilità tra le variabili si può arrivare a eventi dannosi che impattano sul normale svolgimento dell'attività d'impresa. Così che la mancata gestione potrebbe provocare conseguenze dirette sui ricavi e sul capitale e indirette sul *business* della compagnia. Si potrebbe generare una perdita della clientela e quindi una riduzione dei ricavi, perdite patrimoniali in seguito ad acquisizioni di scarso successo, piuttosto che un incremento dei costi dovuto all'aumento delle spese per investimenti in *business* e tecnologie non convenienti.

Il rischio *reputazionale* viene definito da Solvency II come: "il rischio di perdite potenziali per un'impresa a causa di un deterioramento nella propria reputazione o affidabilità, dovuto ad una percezione negativa dell'immagine dell'impresa stessa tra clienti, controparti, azionisti e/o autorità di vigilanza". Tale rischio è riscontrabile tipicamente in seguito alla riduzione del livello di *customer retention* e di soddisfacimento del cliente, in caso di difficoltà nell'acquisizione di nuovi clienti e riduzione dei tassi di turnover o in presenza di costi di rifinanziamento più elevati. Stesso discorso può essere fatto anche dal punto di vista interno all'azienda e quindi della percezione che ne hanno i lavoratori. Dunque, si parlerà di campanelli d'allarme in caso di un maggior *turnover* del personale o in caso di diminuzione dell'attrattività dell'azienda da parte di nuove potenziali risorse.

Anche in caso di mancata gestione del rischio reputazionale potrebbero verificarsi perdite patrimoniali dovute dall'incremento di contenziosi con la clientela, piuttosto che mancati ricavi dati dalla perdita di clientela o ancora incremento dei costi per campagne pubblicitarie a sostegno del *brand* per il recupero dell'immagine.

La presenza di alcune variabili determina la trasformazione di una minaccia (inizialmente) in un processo in grado di modificare il giudizio e la reputazione dell'impresa, dando vita ad impatti sia diretti che indiretti. Le variabili reputazionali sono l'ambiente esterno, l'immagine aziendale e i processi di comunicazione. Essendo tale rischio non quantificabile, presenta un grado maggiore di difficoltà in quanto alla tipologia di approccio da seguire, indubbiamente utilizzare una buona strategia di gestione ne riduce notevolmente l'impatto. Inoltre, il rischio reputazionale è per certi aspetti "indiretto", nel senso che è una conseguenza di eventi in

altre aree di rischio, tra cui l'etica, la sicurezza, la qualità dei prodotti nonché il rischio collegato alle relazioni con terze parti.

Il rischio reputazione può essere considerato come un rischio emergente in quanto sempre più le aziende danno rilevanza alla percezione che il mercato ne ha, basti pensare che oltre la metà del valore di mercato delle imprese quotate oggi deriva da *asset* immateriali.

“Gli studi sul *rischio finanziario* sono prevalentemente volti alla previsione dell'insolvenza, anche per i molteplici risvolti che questo argomento riveste nelle applicazioni professionali”¹⁴. Tale rischio si sostanzia nell'incapacità definitiva di far fronte alle obbligazioni assunte, per effetto di un profondo deterioramento economico-finanziario. In tale contesto si inquadra il rischio di liquidità che può essere considerato come una manifestazione particolare del rischio finanziario. Nel dettaglio è una tipologia di rischio avente carattere temporaneo: non viene assicurata idonea liquidità allo svolgimento dei processi aziendali. Quindi sul versante del passivo patrimoniale si avranno difficoltà a rispettare le scadenze contrattuali, sul fronte dell'attivo le problematiche emergeranno rispetto alla capacità di rendere liquidi gli investimenti già eseguiti senza procedere a dismissioni anti-economiche. Ebbene, situazioni di questo tipo generano sfiducia nei finanziatori e potrebbero condurre rapidamente alla distruzione del valore economico dell'attivo, da ciò emerge lo stretto legame tra rischio di liquidità e rischio di *default*.

Il rischio di liquidità è quindi definibile come l'incapacità di finanziare o rifinanziare, a una certa scadenza, il fabbisogno monetario per il funzionamento di cui un determinato operatore necessita. Naturalmente è influenzato fortemente anche dalle condizioni perturbate dei mercati finanziari e dalla percezione che, in quel momento, ne hanno gli operatori.

Le imprese, nel perseguire i propri obiettivi, devono tenere in conto il prospetto fonti-impieghi, quindi osservare il livello di liquidità e la redditività della gestione. Questo perché la solvibilità è preconditione essenziale per la generazione di valore economico del capitale. “Infatti, se l'impresa non riesce a rigenerare fattori produttivi rifinanziando le operazioni, si deprimono drasticamente le aspettative di generazione dei flussi di cassa e la mancanza di liquidità distrugge rapidamente il valore economico del capitale. Si riducono i flussi di cassa operativi attesi, e di conseguenza l'*enterprise value*, in quanto l'impossibilità di avviare i cicli

¹⁴Antonio del Pozzo, Salvatore Loprevite, Sebastiano Mazzù, *Il rischio di liquidità come “driver” del rischio finanziario. Un modello interpretativo basato sul tempo*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

produttivi determina una significativa contrazione dei volumi di produzione e vendita. Nelle aziende quotate, inoltre, il timore di un aumento del capitale sociale che sopperisca ai problemi di liquidità, per l'inevitabile effetto diluizione del valore dell'*equity* che comporta, conduce rapidamente alla perdita di valore di mercato delle azioni"¹⁵. Possiamo dunque affermare che se il rischio di liquidità è temporaneo, la solvibilità è condizione di lungo termine.

Continuando la trattazione parliamo dei *rischi operativi*, ovvero quelli inerenti a processi utilizzati nell'implementazione di strategie. I fattori connessi sono di doppia origine: endogena, inadeguatezza o disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni ed esogena, ovvero sconnessi dall'ambiente interno. La prima classe di fattori può essere gestita e controllata più facilmente, mediante un'adeguata organizzazione dei sistemi di controllo interno ed una precisa azione di verifica circa il buon funzionamento delle procedure implementate. Quelli esogeni, invece, espongono l'azienda a maggiori rischi dato che le possibilità di controllo e riduzione dell'esposizione sono minori, essendo limitati al trasferimento del rischio stesso a terzi, mediante coperture assicurative.

I quattro fattori di rischio, come indicati dal comitato di Basilea, sono: Risorse Umane (si tratta di eventi come frodi, violazioni di regole e procedure interne piuttosto che problemi di incompetenza e negligenza); Sistemi Informatici (problemi connessi potrebbero derivare da guasti all'hardware o software o ingressi non autorizzati a informazioni sensibili); Processi (questo fattore include procedure e controlli interni difettosi o inadeguati) e Eventi Esterni (vengono incluse tutte le perdite cagionate da cause esterne, non direttamente controllabili dal management).

La gestione diretta dei rischi operativi (controlli di primo livello) compete a tutte le strutture operative che, nel limite delle possibilità, devono concorrere alla riduzione degli eventi dannosi attraverso interventi dettati dal Cda o dal Comitato *Risk*. Per l'identificazione di tali rischi vengono dettati anche dei modelli, come:

- Modello Loss Event: Questo modello proposto da Basilea è strutturato in tre livelli, di cui i primi due obbligatori. Il terzo si caratterizza per un maggior dettaglio descrittivo.
- Dimensione Organizzativa: Tale modello rappresenta l'associazione della mappa dei processi aziendali allo schema della *Business Line* fornito da Basilea.

¹⁵Antonio del Pozzo, Salvatore Loprevite, Sebastiano Mazzù, *Op. Cit.*, p.18.

- Modello Risk Factor: Rappresenta una specifica dei *risk driver* definiti da Basilea, ovvero processi, persone, sistemi e contesto esterno. Può essere diviso in n livelli ciascuno con un diverso grado di dettaglio.
- Modello Loss Effect: Identifica sei tipi di effetti che si potrebbero verificare successivamente ad un evento dannoso.
- Regole di governo: definisce i macro ruoli degli attori coinvolti nel processo di gestione dei rischi operativi e le singole attività di dettaglio.

I *rischi derivanti da normative e regolamenti* sono legati al rispetto di regole generali, legali e impegni assunti. La supervisione di questa tipologia di rischio è più semplice essendo rintracciabile in modo oggettivo un'eventuale inadempienza.

I *rischi di gestione delle informazioni* dipendono dall'affidabilità, disponibilità e adeguatezza dei dati, delle informazioni e delle conoscenze, nonché dal grado di sicurezza dei sistemi informatici.

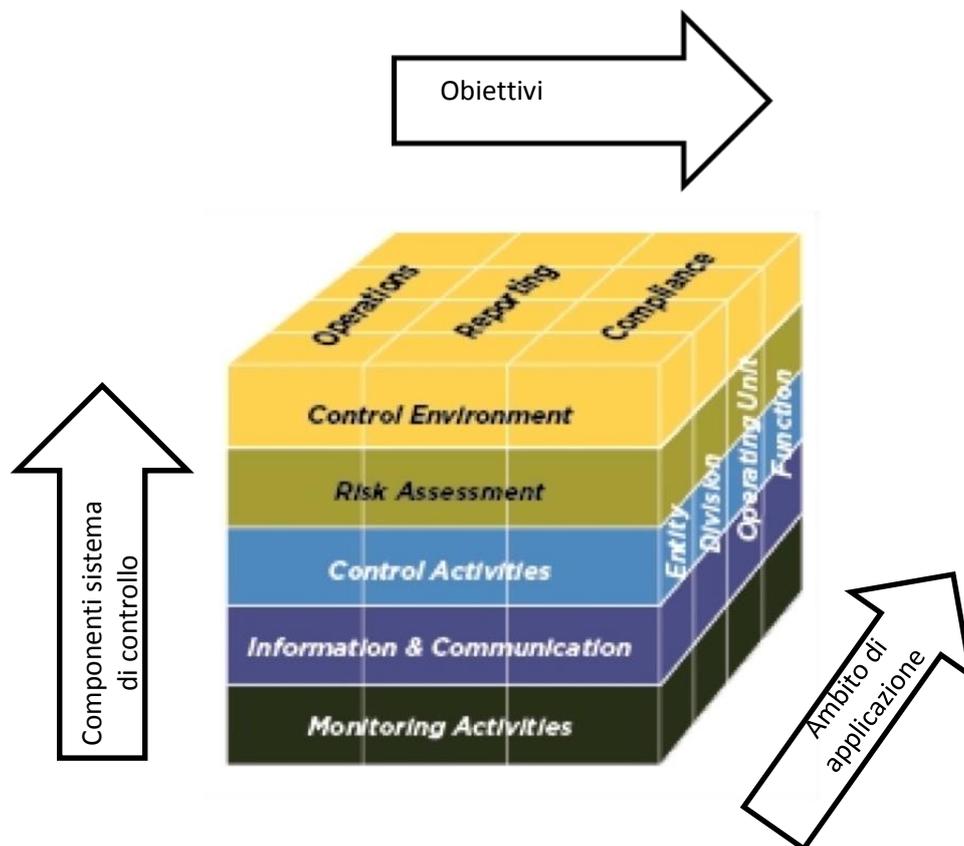
I *rischi emergenti* sono i rischi non ancora emersi, ma che possono impattare sul *business* (ad esempio nuovi concorrenti, modelli di *business* alternativi o emergenti, rischi di recessione, relazione, di outsourcing, politici, finanziari, crisi o eventi esterni).

1.2 Il Processo di controllo e la prevenzione

Nella *risk e control governance*, l'ERM ed il sistema dei controlli interni, sono gli strumenti con cui gli organi di gestione adempiono alle proprie responsabilità in termini di correttezza gestionale, trasparenza delle informazioni, efficienza ed efficacia.

L'ERM, già precedentemente trattato, ricordiamo essere un approccio integrato alla gestione di tutti i rischi d'impresa. Sapendo che il rischio è visto come la possibilità che un evento negativo impedisca la realizzazione degli obiettivi di un'organizzazione, si comprende che la connessione tra l'ERM e il sistema dei controlli interno è l'obiettivo perseguito, ovvero garantire una ragionevole sicurezza riguardo il raggiungimento degli scopi aziendali (efficacia ed efficienza delle operazioni aziendali, attendibilità del bilancio e conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili).

Inerente al tema trattato è il Coso Framework, “COSO” è L’ACRONIMO di *Committee of Sponsoring of the Treadway Commission*. Gli obiettivi perseguiti attengono a fissare una **definizione di controllo interno** che soddisfi le necessità delle diverse parti interessate, stabilire un **modello di riferimento** in rapporto al quale le imprese e le altre organizzazioni possano valutare il grado di affidabilità del controllo interno e in ultimo fornire un **linguaggio comune** per la Direzione, gli Amministratori, gli Organismi di regolazione delle attività, ecc. Il rapporto sostanziale che sussiste tra gli obiettivi che l’azienda persegue e le componenti, ovvero ciò che occorre per realizzarli, è esplicitato dalla seguente immagine:

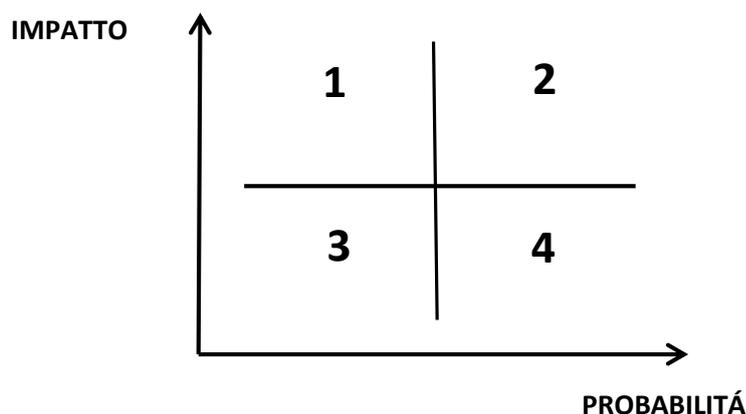


Ogni parte copre e attraversa le tre dimensioni, quindi il controllo interno si applica sia all’intera azienda sia alle singole unità. Un sistema di controlli efficace permette di ridurre il rischio ad un livello accettabile se le 5 componenti del sistema di controllo ed i relativi principi sono presenti e perfettamente funzionanti e se, sempre le medesime componenti, operano congiuntamente in maniera integrata.

L'ambiente di controllo consiste nella consapevolezza del controllo nell'ambito di un'organizzazione, risulterà efficace nel momento in cui le persone comprenderanno le proprie responsabilità e saranno portate ad agire in modo responsabile. In questo contesto vengono inclusi l'integrità e i valori etici che influenzano il disegno, la gestione ed il monitoraggio del sistema di controllo, nonché le competenze del personale che rappresentano le conoscenze e le capacità tecniche necessarie per portare a termine i compiti assegnati. L'ambiente di controllo include:

- Consiglio di amministrazione e Comitato di Controllo interno, importante che i soggetti siano in possesso dei requisiti di indipendenza;
- Filosofia e stile di direzione;
- Struttura organizzativa;
- Attribuzione dei poteri e responsabilità;
- Politiche e procedure della gestione delle risorse umane.

La valutazione del rischio si incentra sul rischio intrinseco all'attività d'impresa che viene comparato con il livello di rischio accettabile indicato dalla Direzione. L'analisi dei rischi si articola in i) valutazione dell'importanza del rischio; ii) probabilità che il rischio si verifichi; iii) considerazioni su come il rischio dovrà essere gestito. Il rischio può essere valutato dal management con l'ausilio di uno strumento grafico, ovvero una rappresentazione che prende in considerazione due grandezze quali **PROBABILITÀ/IMPATTO**:



In caso di alto impatto e bassa probabilità (1) la soluzione migliore è quella di assicurarsi, esternalizzando il rischio, quindi il rischio deve essere gestito. Nella situazione opposta (4) si lavorerà sul sistema dei controlli interni, andando a rimodulare quelle che solo le probabilità di accadimento, procedendo in questo modo il rischio viene notevolmente ridotto. Nel

quadrante (3) la situazione è ottimale, essendo entrambe le dimensioni di livello ridotto. Ciò che bisogna sottolineare è che uno scenario del genere non deve essere trascurato, ma monitorato costantemente per osservare possibili scostamenti che potrebbero diventare rilevanti. Se ci si trova in una fattispecie, quale quella del quadrante (2), bisogna proceduralizzare il rischio implementando un efficace sistema di controlli interni a seconda del genere di rischio osservato.

Le attività di controllo sono l'applicazione delle politiche e delle procedure finalizzate ad assicurare che le azioni identificate per gestire il rischio siano tempestivamente eseguite. Nello specifico le politiche definiscono le attività che devono essere compiute, mentre le procedure sono l'applicazione pratica delle politiche, naturalmente i rilievi emersi da queste devono essere esaminati ed, eventualmente, essere oggetto di azioni correttive. Le pratiche delineate affiancano le attività operative e sono utilizzate per ridurre il rischio ad un livello ragionevole. I *focus* di queste attività sono la Prevenzione, Individuazione e Correzione dei rischi.

Possiamo avere controlli in base alle tempistiche: preventivi o successivi; oppure a seconda delle modalità di controllo: manuali o automatizzati. Nello specifico le attività di controllo svolte dall'Alta Direzione, rispetto al livello di performance, potrebbero riguardare l'esame del *budget*, le proiezioni, i risultati dei periodi precedenti, ecc. Si vanno quindi ad esaminare le principali attività iniziate e le si monitorano osservando il livello di soddisfacimento raggiunto, piuttosto che controlli specifici sulla gestione delle attività e delle funzioni o ancora controlli svolti sui sistemi informatici.

L'informazione e la comunicazione sono due aspetti strettamente collegati ad una buona riuscita dei processi della funzione *risk*. L'informazione, che può essere sia esterna che interna, deve essere tempestiva, inoltre rileva che siano identificate, catturate, elaborate e diffuse in tutta l'organizzazione (ciò anche attraverso sistemi informativi). A livello interno si vuole far sì che tutti siano a conoscenza dell'importanza del sistema dei controlli interni, quindi, ad esempio, conoscere il collegamento tra le diverse attività, essere consapevoli della propria responsabilità, quali sono le modalità di scambio delle informazioni, ecc. Dall'altra parte, le informazioni derivanti dall'esterno, forniscono elementi importanti sul funzionamento del sistema dei controlli interni. Ebbene, si può evincere che tra il livello di "informazione e comunicazione" e i precedenti vi è una forte interdipendenza "a causa di tale interdipendenza, l'eventuale debolezza di un elemento si riflette inevitabilmente

sull'affidabilità complessiva del sistema, così come la positiva interazione tra gli elementi costitutivi consente al sistema di controllo interno di rafforzarsi e raggiungere una maggiore efficacia"¹⁶.

I sistemi di controllo interno devono essere *Monitorati*, difatti la funzione di *monitoring* è di valutare se i controlli interni sono:

- Adeguatamente progettati;
- Attuati;
- Efficaci;
- Idonei.

Tale valutazione deve essere realizzata in maniera scadenzata, naturalmente le tempistiche dipenderanno dalla significatività del rischio, nonostante ciò sono considerate come attività normali e ricorrenti dell'ambiente aziendale. Quanto di negativo rilevato durante le attività di monitoraggio sarà oggetto di azioni correttive. "Il controllo dell'esposizione al rischio è importante per colui il quale ha la responsabilità della gestione dello stesso per monitorare eventuali modificazioni d'ambiente in grado di mutare il profilo di rischio aziendale e tali da richiedere appropriati interventi gestionali. Ad esempio l'osservazione di un improvviso incremento della volatilità nei tassi di cambio o nei prezzi del petrolio, può giustificare l'adozione di adeguate misure di copertura"¹⁷.

Il SCI è costituito da controlli di tipo *HARD* e *SOFT*:

HARD CONTROLS :

- Formali;
- Oggettivi;
- Quantitativamente misurabili.

Esempi:

- Politiche e procedure formalizzate
- Struttura organizzativa
- Sistemi autorizzativi

¹⁶Valter Cantino, *Corporate governance, misurazione della performance e compliance del sistema di controllo interno*, Giuffrè, Milano, 2007.

¹⁷Alberto Floreani, *Enterprise risk management, i rischi aziendali e il processo di risk management*, I.S.U. Università Cattolica, Milano, 2004.

SOFT CONTROL:

- Informali;
- Soggettivi;
- Intangibili.

Esempi:

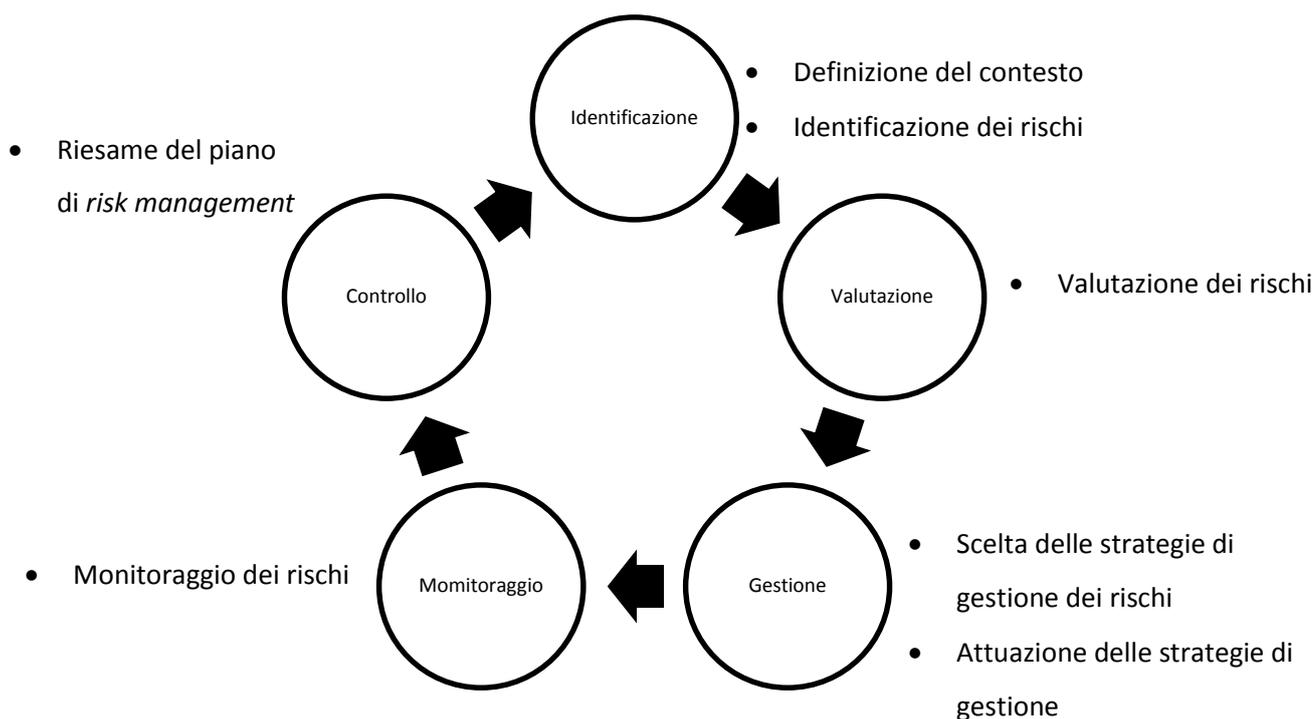
- Competenza;
- Integrità e valori etici;
- Leadership.

Gli ambiti oggetto di aggiornamento del COSO, intervenuti nel 2013, riguardano:

- L'applicazione di un approccio "*principle based*";
- L'introduzione della tecnologia quale principio cardine del controllo interno;
- Estensione del perimetro del reporting interno;
- Rafforzamento della prospettiva "anti-frode";
- Indicazione delle regole di adeguamento del SCI sulla base dei nuovi modelli di *business/organizzativi*;
- Estensione dei principi chiave di "*Corporate governance*";
- Emissione di un set di Allegati al Framework che forniscono *tool*/esempi illustrativi per la valutazione dei SCI.

Or dunque, rispetto a quanto detto, il *risk management*, attraverso l'applicazione del processo di controllo, protegge e dà valore all'organizzazione e ai suoi *stakeholder* sostenendo gli obiettivi dell'organizzazione. Si mira a predisporre un quadro metodologico che consenta di controllare ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale, l'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'azienda, la riduzione della volatilità nelle aree non essenziali dell'attività, la protezione e il potenziamento del patrimonio e dell'immagine aziendale, ecc.

Nello specifico *l'Audit Cycle*:



Identificazione:

Il primo passo è l'**Identificazione del rischio**.

“L’identificazione dei rischi consiste nell’individuare le fonti di aleatorietà, cioè quelle variabili aleatorie che possono determinare inattesi effetti economici, finanziari e patrimoniali”¹⁸.

Tale fase ha come fine ultimo quello di misurare l’esposizione dell’azienda all’incertezza. Per fare ciò è importante avere una buona conoscenza del mercato in cui si opera, dell’organizzazione stessa, del tipo di ambiente legale, degli obiettivi strategici e operativi, dei fattori critici di successo e delle minacce e opportunità ad essi connessi. In questa fase vi deve essere metodo, ciò per garantire che tutte le attività cardine siano state individuate e che i rischi connessi siano stati determinati. Infine andranno riconosciute e classificate tutte le volatilità che sono legate a queste attività.

Questo processo è critico a livello aziendale in quanto, in caso di sottostima del rischio, lo squilibrio economico-finanziario dell’azienda sarebbe amplificato dall’aver allocato in maniera inefficiente le risorse.

¹⁸ Alberto Floreani, Op. Cit., p. 20.

Successivamente vi è la **descrizione del rischio**, che si propone di mostrare i rischi individuati in maniera strutturata, ad esempio come può essere attraverso una tabella. L'utilizzo di strumenti specifici è necessario per garantire un processo esauriente di individuazione, descrizione e valutazione. Attraverso un'ordinata visione dei rischi è possibile comprendere quelli che necessitano di un'analisi più dettagliata.

La **stima del rischio** può essere quantitativa, semi-quantitativa o qualitativa in termini di probabilità dell'evento e di possibili conseguenze. Queste ultime possono essere alte, medie o basse, naturalmente valutate a seconda della tipologia di rischio.

“Le tecniche quantitative di stima dei rischi aziendali si pongono l'obiettivo di stimare la distribuzione della variabile aleatoria rappresentativa dei rischi aziendali oggetto di indagine”¹⁹. Per i fini aziendali, quelle quantitative, risultano di maggior aiuto per capire i punti nevralgici sui quali agire.

Questi tre passaggi sono il primo passo per poter definire il profilo del rischio, in modo da individuarlo in maniera corretta e comprendere le possibili azioni per gestirlo. Il tutto deve essere accompagnato da un flusso di informazioni in uscita, in modo da consentire l'univoca descrizione delle unità di rischio che caratterizzano l'organizzazione.

Le tecniche di indentificazione possono essere suddivise in due categorie:

- Tecniche discrezionali;
- Tecniche statistiche.

Tra le prime troviamo la *Checklist* (è un insieme di domanda a cui deve rispondere il risk manager e i membri del suo staff); *tabelle delle minacce* (permettono di classificare gli eventi negativi che potrebbero colpire le risorse aziendali); *interviste* (consistono in incontri con soggetti che sono in possesso di informazioni sensibili per l'identificazione dei rischi); *ispezioni* (svolte negli ambienti aziendali durante i normali orari di lavoro); *TOR-Teck/tic of Operations Reviw* (analisi sequenziali delle ragioni per cui l'impresa non ha potuto impedire l'accadimento di eventi indesiderati); *MES-Multilinear Events Sequencing* (descrizione grafica degli eventi che hanno contribuito al realizzarsi dell'evento); *Diagrammi causa effetto/di flusso*; *HAZOP-Hazard and Operability Study* (attraverso l'uso di una griglia standard permette una previsione delle possibili evoluzioni future di particolari unità di rischio); *FTA-*

¹⁹Alberto Floreani, *La valutazione dei rischi e le decisioni di risk management*, I.S.U. Università Cattolica, Milano, 2004.

Fault tree analysis (descrive le relazioni di causa-effetto intercorrenti tra un evento e i fattori che lo hanno determinato) e il *diagramma di contesto*.

Come tecniche statiche troviamo il *diagramma di Pareto*, la *matrice causa-effetto* e la *FMEA-Failure Mode and Effect Analysis* (vengono esaminati in maniera sistematica i modi in cui un guasto o un incidente può verificarsi attraverso degli indici specifici).

Valutazione:

La valutazione del rischio mira ad individuare le perdite quantitative che l'impresa può attendersi a causa di eventi avversi che potrebbero impattare sui beni aziendali e le persone costituenti l'azienda, per fare ciò vengono utilizzate "tecniche che consentono all'azienda di analizzare i potenziali eventi e stimare l'impatto sul conseguimento degli obiettivi"²⁰. Partendo dalla stima dei rischi si originano le decisioni per il trattamento degli stessi, il tutto modulato rispetto alla tolleranza dei rischi specifici aziendali. La base per adottare la decisione più congrua è proprio la consapevolezza dell'impatto e della gravità di ripercussione aziendale, congiuntamente ad un'attenta analisi costi-benefici.

Misurare un rischio vuol dire quantificare la possibilità che si realizzi un potenziale evento dannoso, "ossia consiste nell'attribuzione di un valore alle due dimensioni fondamentali che lo caratterizzano: la frequenza e la gravità. La frequenza è il numero di volte in cui l'evento sfavorevole può verificarsi in un certo periodo, la gravità è l'entità del danno che ne può scaturire"²¹.

Le tecniche di valutazioni possono essere sia statistiche che discrezionali. Le prime fanno ricorso alle regole di statistica inferenziale, che sono applicabili nel caso in cui il bacino di informazioni storiche è sufficientemente fornito. Attraverso l'analisi del campione è possibile dedurre l'andamento più generale di una popolazione, intesa come l'insieme degli elementi attenzione della nostra analisi (nello specifico possiamo fare l'esempio delle informazioni passate rispetto ad un rischio finanziario). In caso di carenza dei dati storici, intervengono le tecniche discrezionali che si basano sull'elaborazione personale e sull'esperienza. Si può far riferimento a tre tecniche: qualitativa, quantitativa e semi-quantitativa. Queste tecniche

²⁰ Angelo Riccaboni, Saverio Bozzolan, Simona Catuogno, Franco Cescon e Alessandro Lai, *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

²¹ Gianluca Risaliti, *Gli strumenti finanziari derivati nell'economia delle aziende. Risk management, aspetti operativi e principi contabili internazionali*, Giuffrè, Milano, 2008.

rappresentano il mezzo attraverso il quale il *risk manager* può fondare le proprie decisioni. Essenzialmente gli *output* più significativi di riferimento sono due:

- Il profilo di rischio;
- Il livello di propensione al rischio.

Il profilo di rischio descrive la complessità del rischio, la sua significatività, l'ambito specifico in cui si inserisce e l'insieme delle azioni di trattamento e gestione dello stesso; da qui è anche possibile evincere la propensione al rischio dell'azienda.

In ogni caso le considerazioni rispetto ai risultati ottenuti possono essere orientati o verso l'identificazione di una minaccia o di un'opportunità. In caso di minaccia è importante ricordare che non tutti i rischi possono essere eliminati, come ad esempio quelli naturali, ma sicuramente gestiti anche con la predisposizione di piani di emergenza.

Gestione:

La fase decisionale è quella attinente alla gestione del rischio in cui si determinano le forme di intervento volte ad attenuare gli impatti derivanti dagli eventi dannosi. La gestione permette di minimizzare le conseguenze che potrebbero verificarsi, per raggiungere tali scopi vi sono strumenti classificati come tecniche di controllo e tecniche di finanziamento. Le prime agiscono direttamente sull'impatto e la frequenza, mirando o alla prevenzione o alla protezione. Questi due fini possono essere racchiusi sotto la denominazione di *loss control* in base alle caratteristiche e le modalità di impiego sostanzialmente simili. Le modalità del *loss control* si possono suddividere in tre aree: *safety, security e crisis management*.

Al contrario le tecniche di finanziamento vengono utilizzate quando il danno ha prodotto già i suoi effetti, con l'obiettivo di ridurre gli effetti economici e svincolare l'azienda dalle conseguenze finanziarie che ne deriverebbero. In questo ambito vengono utilizzate tecniche di trasferimento (mirano a trasferire/attenuare il danno mediante accordi contrattuali o acquisto di coperture finanziarie) o di ritenzione (questo strumento permette, attraverso la pianificazione finanziaria, di assumersi il rischio).

“Si è già visto come il rischio d'impresa costituisca un rischio di natura sistemica, nel senso di risultanza di un complesso intreccio di rischi variegati e particolari”²². Ebbene, è fondamentale definire una strategia che sia o di gestione attiva o passiva. Nella gestione

²² Pierluca Di Cagno, *Il sistema aziendale tra rischio d'impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari, 2002.

attiva ricompriamo la ricalibratura degli obiettivi aziendali, la definizione e l'implementazione di eventuali misure correttive sui presidi strutturali/organizzativi esistenti e la diversificazione. Per la gestione passiva citiamo l'adozione di strumenti finanziari/assicurativi di trasferimento del rischio e la cessione in *outsourcing* di funzioni/attività. Dopo l'implementazione bisogna rilevarne l'impatto attraverso scenari di *stress-test* e *trade off* costi/benefici. Un esempio di metodo di rilevazione quantitativo è il VAN, ovvero la determinazione del risultato economico attualizzato dei *cash flow* relativi ad ogni possibile alternativa. L'implementazione di una strategia sarà soggetta a controlli anche in caso di modifiche nella normativa, nello scenario macroeconomico, in presenza di innovazioni tecnologiche o in caso di sviluppo di nuovi prodotti.

Sostanzialmente le risposte al rischio possono essere di quattro tipologie:

1. Accettare il rischio;
2. Evitarlo, eliminando l'attività che lo comporta;
3. Ridurlo attraverso azioni mirate;
4. Condividerlo con terzi.

Monitoraggio e controllo:

Se all'interno di un progetto è indispensabile procedere all'analisi critica di quanto sta realmente accadendo, è altresì fondamentale realizzare un processo di controllo dell'andamento dei rischi identificati, di monitoraggio dei rischi residuali e di identificazione di nuovi, di verifica dell'esecuzione dei piani di riduzione del rischio e di valutazione della loro efficacia rispetto alla riduzione che si desidera ottenere. È possibile effettuare il controllo dei rischi con differenti tecniche: implementando un piano di contingenza, predisponendo azioni correttive o ripianificando il progetto. Il *project manager* e il *risk manager* devono essere periodicamente informati rispetto all'efficacia del piano, delle sue disfunzioni e delle sue correzioni, naturalmente per tutta la durata del progetto.

Dunque, il monitoraggio e il controllo, sono attività strategicamente di supporto alle azioni da svolgere per ridurre i rischi ed anche in questo caso, i risultati ottenuti vanno comunicati a tutti i partecipanti al progetto.

Il processo di controllo si delinea in maniera differente a seconda che si rivolga ad eventi rischiosi già considerati, in questo caso le contromisure da adottare sono state precedentemente identificate e quindi si dovranno rimodulare le modalità d'intervento, in

caso di eventi rischiosi imprevisti si dovrà altresì procedere alla quantificazione e pianificazione del danno.

Un efficiente controllo richiede degli *input* adeguati derivanti da tutte le fasi precedenti del progetto. Quelli principali riguardano le comunicazioni di progetto che informano rispetto ai livelli di *performance* raggiunti e i rischi individuati, l'identificazione ed analisi dei rischi aggiuntivi e informazioni sull'eventuale cambiamento nella prospettiva.

Una volta ottenuti gli *input* si passa all'applicazione delle tecniche di controllo, che possono essere quelle di *Checklist*, l'Analisi del valore guadagnato, Piani aggiuntivi di prevenzione del rischio, Misurazione della *performance*, Verifiche di progetto e Revisioni periodiche del rischio attinenti. Dall'applicazione delle suddette metodologie, si potranno ottenere *database* di rischi, piuttosto che aggiornamenti su informazioni di cui già si era in possesso, aggiornamenti del *ranking* dei rischi e piani di soluzione di problemi accidentali.

La prevenzione del rischio muove le sue mosse dall'identificazione delle tecniche di indagine. Adottare in modo opportuno strumenti di indagine per scomporre realtà complesse aiuta a collegare fatti, far emergere nuove situazioni e quindi delineare strategie per prevenire e non per "curare" successivamente i danni provocati da eventi inconsueti. Sostanzialmente vi deve essere un buon intuito da parte di chi svolge tale attività, in quanto, anche se sono fattispecie misurabili, vi deve essere una buona capacità di individuazione dei giusti indici da applicare per ottenere dei risultati in grado di fornire informazioni. Si richiede che queste ultime siano attendibili, cosicché ciò che rileva è avere un valore della misura preciso.

Ad esempio, la prevenzione del rischio di infortuni sul lavoro è realizzata con la *Safety Audit*. È un metodo qualitativo che può essere applicato ad interi stabilimenti, piuttosto che a singole operazioni. Attraverso un'accurata indagine, si vogliono ottenere ulteriori informazioni rispetto a quelle ottenute con indici di frequenza e gravità degli infortuni. Cosicché la verifica indaga su ogni aspetto di un sistema: la politica aziendale, le procedure operative, i tipi di piani di emergenza, gli *standard* di sicurezza, in che modo viene addestrato il personale e che atteggiamento si ha nei confronti della sicurezza.

Un modello di stampo quantitativo è il FMEA (*Failure Modes and Effects Analysis*) che permette di prevedere e prevenire guasti. Il concetto di base è riuscire a identificare le motivazioni più frequenti per cui avviene un guasto e pianificare una strategia per evitarli. Si può partire da due fonti di dati, una prima che si basa su dati storici ottenuti da simili

processi precedenti, dai *managers* o da operatori, oppure una seconda che si poggia su dati statistici. Tale metodo permette di indagare in maniera sistematica tutte le modalità in cui un guasto o un incidente si può verificare, per ciascuno viene fatta una stima dei danni attraverso tre indici: severità, frequenza e capacità di rilevazione. L'indice di severità (SEV) esprime l'impatto dell'effetto del guasto relativamente ai danni che può causare; l'indice di avvenimento (OCC) esprime la frequenza con cui una data causa avviene e crea il *failure mode*; l'indice di rilevazione (DET) esprime la capacità del sistema dei controlli attuale di rilevare la causa o il verificarsi di un *failure mode*. I tre indici vengono considerati congiuntamente e misurati numericamente, dove il valore più basso indica la situazione migliore, per arrivare a definire un unico indice: RPN (*Risk Priority Number*) che dirige la pianificazione del miglioramento. Tutto ciò può aiutare a ridurre le probabilità di accadimento, ma non la classificazione di severità. Per questo le azioni correttive andranno ad intervenire principalmente sulle cause che hanno l'RPN più alto e severità più critica.

Essendo questo uno strumento che opera un monitoraggio continuo dei problemi all'interno di un processo, esso non si completa mai finché quel determinato processo non viene rimosso.

Altri metodi quantitativi, che permettono di prevenire il rischio, sono gli indici di bilancio. Naturalmente ve ne sono molteplici, citeremo l'Indicatore di breve termine e quello di Indebitamento.

Il *Liquidity Coverage Ratio* mira ad assicurare che venga mantenuto un adeguato livello di attività liquide che possono essere convertite in contanti per soddisfare il fabbisogno nell'arco di trenta giorni.

La formula:

$$\frac{\text{Stock di attività liquide}}{\text{Totale dei deflussi di cassa netti nei 30 giorni successivi}} \geq \%$$

“L'LCR va calcolato per un orizzonte futuro di 30 giorni di calendario. Il requisito prevede che il valore del rapporto non sia inferiore al 100% (vale a dire che lo stock di attività liquide di elevata qualità sia quantomeno pari al totale dei deflussi di cassa netti)”²³. Secondo quanto

²³ Parere del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, <Basilea 3>, dicembre 2010.

indicato da Basilea 3 le banche devono soddisfare questo requisito nel continuo e detenere attività liquide di alta qualità non vincolate per evitare gravi tensioni.

L'indice di indebitamento viene classificato tra gli indici economici perché svolge una fondamentale influenza sulla redditività aziendale.

La formula:

$$\frac{\text{Totale impieghi}}{\text{Capitale proprio}}$$

Più il capitale proprio è basso rispetto agli impieghi totali, più sarà elevato l'indebitamento e aumenterà anche l'indice. Motivo per il quale l'indice sarà tanto più soddisfacente quanto più è basso. Il *Leverage* indica se l'azienda finanzia i propri investimenti prevalentemente con capitale proprio o con capitale di terzi. Da qui possiamo evincere come, nell'ambito del *risk management* e in caso di studio di un rischio finanziario, la lettura di questo indice può essere d'aiuto. In particolare, nel caso in cui l'indice sia =1 vuol dire che vi è indipendenza finanziaria, se è compreso tra 1.5 e 2 siamo in presenza di una situazione finanziaria buona, se compreso tra 2 e 3 ci interfacciamo con una struttura finanziaria con tendenza allo squilibrio, se è maggiore di 3 vi è una situazione finanziaria squilibrata.

Le aziende preferiscono prevenire piuttosto che intervenire quando il danno ha già portato irregolarità nel funzionamento organizzativo, ciò le rende più virtuose tanto da acquisire anche un vantaggio competitivo sul mercato rispetto ai *player* dello stesso segmento. Riuscire a dotarsi di una strumentazione tale da fronteggiare ogni tipo di inconveniente è sinonimo di efficienza della funzione *risk*. Vuol dire che il lavoro svolto quotidianamente è efficiente essendo di squadra, coordinato ed efficacemente supportato da un adeguato flusso informativo.

CAPITOLO 2

L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA

2.1 L'Armonizzazione normativa alla luce dei cambiamenti di mercato

La struttura dei controlli è sorretta da un importante corpo normativo che mira a garantire l'attendibilità, l'accuratezza, la tempestività e l'affidabilità delle informazioni, oltre a creare linee guida da seguire per un'esatta procedimentalizzazione delle attività da svolgere. Si vuole assicurare uno *standard* generale di qualità dell'informativa e una conoscenza tempestiva da parte del vertice aziendale di ogni fatto rilevante.

“Si può osservare come l'interesse a livello internazionale verso il tema possa essere ricondotto a fenomeni, iniziati con la globalizzazione, che hanno caratterizzato il sistema economico degli ultimi anni. L'affievolimento dei confini tra culture ed istituzioni, il superamento della separazione geografica dei mercati in cui le imprese competono e, non ultimo, la caduta di ogni ostacolo alla circolazione dei capitali nei mercati finanziari, ha fatto sì che emergesse la necessità di ricercare un <modello ottimo> di governo delle imprese quale condizione indispensabile per la loro sopravvivenza”²⁴.

Possiamo iniziare delineando il quadro d'insieme della normativa di riferimento parlando del **Sarbanes Oxley Act**. Nel 2002 si è posto l'obiettivo di garantire la trasparenza e l'attendibilità dell'informativa finanziaria ridefinendo l'assetto della *Governance* aziendale, regolamentando il tema dell'indipendenza del Revisore e introducendo le attestazioni su reporting periodici e sull'ICFR. In particolare introduce la responsabilità personale civile del CEO e CFO per il contenuto dei bilanci e delle relazioni finanziarie delle società quotate al NYSE. Inoltre, mentre prima gli amministratori procedevano ad attestare con apposita sottoscrizione la provenienza del bilancio, ora il CEO e il CFO sono ritenuti responsabili per ogni incongruenza o errore rilevato nel bilancio. In più la *section 404/b*, che descrive la responsabilità del Management della società nell'introduzione e manutenzione di un adeguato sistema di controllo, stabilisce i requisiti dell'attestazione sull'ICFR della società di revisione e i relativi obblighi personali. Ciò viene fatto per eliminare, alla base, le cause che hanno portato a scandali finanziari come ad esempio quello di Enron e Worldcom. Partendo

²⁴Mario Anaclerio, Angelo Miglietta, Simone Squaiella, *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, IPSOA, Milano, 2007.

da questa visione si è voluto creare un organo indipendente responsabile di emanare standard di audit e di vigilare sull'operato delle società di revisione, sono state introdotte regole rigide e rigorose tese ad assicurare l'indipendenza delle società di revisione (es. obbligo di rotazione dei partner), sono state rese più aspre le sanzioni penali per i reati finanziari, è stata rafforzata la responsabilità delle società in regime di informativa economico-finanziaria e l'incremento degli obblighi di comunicazione in capo alle società emittenti.

A livello internazionale la **Financial Instruments and Exchange Law** prevede l'obbligo di sottoscrizione dell'*Internal Control Report* allegato al bilancio annuale da parte delle società quotate e l'attestazione sull'*Internal Control Report* del *Management* da parte del revisore contabile. Mentre la **Loi de Sécurité Financière** mira a ridurre i rischi connessi all'attività d'impresa, in particolare in ambito contabile e finanziario si è introdotto l'obbligo, in capo all'AD e al Presidente del Consiglio di Sorveglianza, di attestazione sull'introduzione delle procedure di controllo interno e sulle modalità di preparazione e organizzazione dei lavori del CDA e del Consiglio di Sorveglianza.

Essendo trattata nel terzo capitolo la società UNIPLSAI, è interessante analizzare la regolamentazione in ambito assicurativo. Dunque ci addentriamo nel cuore della normativa trattando **Solvency II**. "Si tratta nel complesso di 47 articoli che vanno a disciplinare l'attuazione della direttiva 2009/138/CE in materia di accesso ed esercizio delle attività di assicurazione e di riassicurazione. Il decreto entra in vigore dal 30 giugno 2015, ma le disposizioni saranno efficaci dal primo gennaio 2016, anche per dare tempo all'Ivass di emettere i necessari regolamenti"²⁵. Facciamo un passo indietro per capire come si è arrivati all'attuale struttura di Solvency, analizzando Solvency 0. Questa ha introdotto il requisito patrimoniale minimo, ovvero il margine minimo di solvibilità, rapportandolo a indicatori semplici, a riserve matematiche e capitali sotto rischio. Tale impostazione deriva da studi ultimati negli anni '60 ed è stata recepita negli anni '70. L'aggiornamento di Solvency 0 si è avuto con Solvency I, senza mutare la logica, sono state introdotte delle novità. I lavori di aggiornamento sono cominciati negli anni '90, per poi essere recepiti con due direttive nel 2002. La riforma avuta con Solvency II è più radicale, staccandosi questa dal solo requisito patrimoniale e abbracciando un campo più ampio quale quello della vigilanza prudenziale. I passi si sono mossi dalle debolezze riscontrate in Solvency I, quali:

²⁵ Laura Galvagni, *Polizze, si alza il velo su Solvency II*, in il Sole 24 Ore, 16/06/2015.

- Non erano presi in considerazione i rischi aziendali derivanti dalla parte dell'attivo e del passivo di bilancio;
- Non considerava i rischi specifici di una compagnia;
- Non teneva conto della relazione tra le regole concernenti riserve tecniche, attivi e copertura del margine di solvibilità;
- Non si soffermava sulla qualità del *risk management* / controllo interno delle diverse imprese.

Partendo da qui, Solvency II mira alla liberalizzazione e alla convergenza intersettoriale, a creare maggiore concorrenza (nuovi competitor, nuovi canali, consolidamento), gestire il calo dei proventi finanziari e gestire l'accresciuta volatilità dei mercati finanziari, coordinare le crescenti attese degli *stakeholder* con l'ottimizzazione del capitale impiegato e migliorare i modelli di analisi del rischio. Cosicché, la pianificazione del lavoro si basa su una visione economica del bilancio con un approccio prospettico orientato al rischio e sull'incentivazione del *risk management*, con attenzione ai principi di materialità e proporzionalità. Si mira all'armonizzazione e convergenza delle pratiche di vigilanza e si vuole arrivare ad un regime di coerenza con le pratiche bancarie e di compatibilità con gli IASB.

Solvency II si basa sull'interconnessione tra tre pilastri: il *I Pilastro* riguarda la valutazione delle attività, passività e capitale (valutazione economica dello stato patrimoniale, calcolo delle riserve tecniche, calcolo dei fondi propri e dei requisiti di capitale e formule standard e modelli interni); il *II Pilastro* attiene alle regole di vigilanza (*governance*, sistema dei controlli interni e gestione qualitativa dei rischi, *ORSA-Own Risk Solvency Assessment*-, use test in caso di modelli interni, processo di vigilanza da parte dei regolatori e possibili *add-on* di capitale); il *III Pilastro* delinea i requisiti di informativa (integrazione dell'informativa pubblica nel bilancio, nuovi *template* quantitativi da inviare a IVASS e informativa qualitativa). È stato inserito il II Pilastro dato che solo il primo non sarebbe stato capace di riflettere appieno tutti i rischi, visto che alcuni non sono quantificabili e altri lo sono solo in parte. Proprio per questo il secondo pilastro introduce la valutazione del management e dei criteri di *risk management*, aspetti cruciali per un approccio *risk-based*. Inoltre, quanto appena detto, insieme all'armonizzazione degli strumenti e delle prassi di vigilanza, conduce al rafforzamento del mercato unico. D'altro canto l'introduzione del terzo Pilastro è stata propedeutica all'introduzione degli obblighi informativi all'interno delle aziende, in quanto

un'informativa chiara e trasparente nei confronti degli investitori e dei consumatori può incrementare la capacità del mercato di valutare la solvibilità delle imprese.

Approfondendo i requisiti di solvibilità capiamo che si vuole stabilire un requisito sensibile al rischio basato su un calcolo prospettico e un livello minimo del rischio, sotto al quale non dovrebbero scendere le risorse finanziarie. "Il requisito patrimoniale di solvibilità dovrebbe essere determinato come capitale economico che le imprese dovrebbero detenere per garantire che l'evento "rovina" non si verifichi più di una volta su 200 casi o, in alternativa, che le imprese in questione siano ancora in grado, con una probabilità del 99,5%, di onorare i loro obblighi nei confronti dei contraenti e dei beneficiari nei 12 mesi successivi"²⁶.

Per quanto attiene la valutazione delle attività, le direttive di Solvency II indicano debba essere fatta secondo il valore di scambio sul mercato, tra parti consapevoli e consenzienti e secondo giuste condizioni. Le passività, coerentemente alle attività, devono essere valutate all'importo al quale potrebbero essere trasferite tra soggetti consapevoli e consenzienti alla luce di giuste condizioni di mercato. Rileva che, per le passività, non deve essere fatto alcun aggiustamento per tener conto del merito di credito proprio dell'impresa.

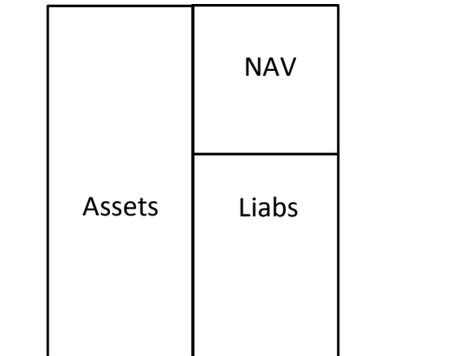
Nel nuovo regime di solvibilità si tiene conto dell'SCR, questo rappresenta il capitale economico che un'impresa dovrebbe detenere per diminuire la probabilità di danno limitandola allo 0,5%. Il calcolo di questo "cuscinetto" viene realizzato utilizzando tecniche di valore a rischio (VaR), seguendo una formula standard i cui tratti generali sono già definiti nella direttiva. Inoltre, previa autorizzazione dell'Autorità di Vigilanza, le imprese, per ottenere un risultato maggiormente in linea con il profilo aziendale, possono sostituire alcuni parametri *standard* con valori specifici per la compagnia. Per di più la direttiva permette di utilizzare, totalmente o parzialmente, modelli interni per il calcolo dell'SCR, fermo restando che vengano rispettati delle misure previste dalla direttiva.

Per capire meglio il concetto di SCR guardiamo un esempio:

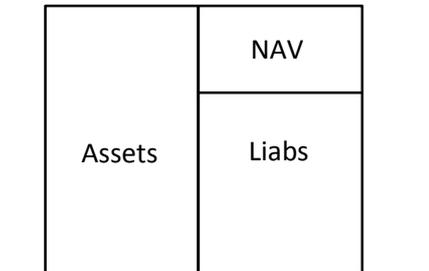
²⁶ ANIA (2013), *Solvency II: origine, struttura e sviluppo*.

SCENARIO NORMALE

Il NAV indica il capitale per assicurare solvibilità.



SCENARIO STRESS-TEST



La differenza tra il NAV della condizione normale e quello della condizione di *stress-test*, simboleggia l'SCR. Questa è la consuetudine per il calcolo di tale indice. Nella pratica l'articolo 101 della direttiva in questione indica quali rischi copre il requisito patrimoniale di solvibilità:

- Il rischio di sottoscrizione per l'assicurazione non vita;
- Il rischio di sottoscrizione per l'assicurazione vita;
- Il rischio di sottoscrizione per l'assicurazione malattie;
- Il rischio di mercato;
- Il rischio di credito;
- Il rischio operativo.

Il *II Pilastro*, attinente ai Sistemi di *Governance*, è costituito da norme relative alla *governance*, *risk management* e controllo interno, nonché dalla disciplina delle attività, degli strumenti e dei poteri della vigilanza. Si tende a specificare che il sistema di *governance* deve comprendere la funzione di gestione dei rischi, la funzione di verifica della conformità, la funzione di *audit* interno e la funzione attuariale. La valutazione interna del rischio e della solvibilità, il cd. ORSA (*Own Risk and Solvency Assesstment*), ha una duplice natura: una prima riguarda una procedura di valutazione interna all'impresa, integrata con le decisioni strategiche; la seconda considera ORSA come uno strumento di vigilanza a disposizione dei supervisori. Nell'ambito dell'ORSA le imprese devono periodicamente valutare le proprie esigenze alla luce del livello di esposizione al rischio, inoltre devono determinare di quanto il

proprio profilo di rischio si potrà discostare dalle ipotesi sottese al requisito patrimoniale di solvibilità.

Alla luce dei miglioramenti apportati da Solvency II, ORSA parte da una visione “*top-down*” e non più “*bottom-up*”. Ciò deriva dall’esigenza di avere una visione completa del rischio sia da parte del management che del supervisore, quanto detto permette di rilevare il livello di qualità del management.

Nel *III Pilastro* vengono introdotti obblighi informativi, nello specifico i documenti richiesti sono:

- *Solvency and Financial Condition Report (SFCR)*;
- *Regular Supervisory Report (RSR)*;
- *Quantitative Reporting Templates*.

Se questo è il contenuto dei tre pilastri, ora è importante capire in che aree, le modifiche introdotte, vanno ad impattare.

La prima area attiene all’organizzazione e integrazione tra funzioni aziendali.

Solvency II, creando una stretta connessione tra rischio e capitale, incentiva le imprese a migliorare i sistemi o processi interni per ridurre il requisito di capitale richiesto. Grazie all’allineamento del capitale con i rischi, si ottiene maggiore fiducia da parte degli investitori dovuta alla maggiore sicurezza. “Sotto il profilo della gestione degli investimenti, tenuto conto che i requisiti patrimoniali rifletteranno anche la rischiosità degli attivi in portafoglio, gli strumenti di gestione integrata delle attività-passività avranno un ruolo sempre più importante”²⁷. Ebbene, le imprese, per essere *compliant* con Solvency, dovranno far sì che vi sia un’interfunzionalità tra le diverse aree aziendali e procedure adeguate, questo per garantire che le decisioni vengano prese in maniera rapida.

La seconda area sulla quale impatta è l’Asset allocation.

Si vuole pervenire ad un’allocazione del capitale più conservativa attraverso un incremento del peso dei titoli a basso rischio/rendimento nel portafoglio delle imprese. In tal modo è possibile ridurre il capitale allocato a fronte dei rischi di mercato. Strategie di investimento prudenti, potrebbero influenzare i rendimenti delle polizze tradizionalmente di lungo periodo.

La struttura societaria.

²⁷ ANIA (2013), *Solvency II: origine, struttura e sviluppo*.

A seconda delle decisioni finali, circa i requisiti di capitale a fronte degli investimenti in partecipazioni, i gruppi assicurativi potrebbero trarre benefici dal cambiamento della struttura, ad esempio una motivazione potrebbe essere quella di evitare le penalizzazioni derivanti dal possesso di partecipazioni. Ancora, un cambiamento nella struttura, potrebbe massimizzare i benefici ottenibili dalla diversificazione. Allo stesso tempo compagnie monoramo sarebbero più orientate a fondersi con grandi imprese per ottenere un vantaggio.

Reporting, sistemi informativi e dati.

In quest'area Solvency II prevede la possibilità di adottare sia un doppio regime contabile, IAS/IFRS – *local GAAP*, che di vigilanza. Viene data rilevanza alla qualità dei dati, infatti il *framework* di Solvency II individua dei criteri per i tre pilastri. Per il I Pilastro i dati sono la chiave per la chiarezza e trasparenza contabile, nel II Pilastro i dati sono fondamentali per l'*IT governance*, *risk management* e automazione dei processi, infine nel III Pilastro il dato è cruciale per un chiaro ed adeguato flusso informativo.

Si presta molta attenzione ai sistemi informativi per la raccolta, misurazione e monitoraggio dati essendo ciò su cui si basa il *risk management*. I dati raccolti saranno poi integrati con le informazioni provenienti dalle diverse aree, per avere un quadro informativo sempre aggiornato.

Prodotti: disegno, pricing, distribuzione e riassicurazione.

Solvency II ha affinato anche le tecniche di misurazione e di analisi dei rischi per ottenere un impatto positivo sui prodotti venduti e sulla formazione del personale addetto. Gli interventi sul *pricing* prodotti sono stati mirati in corrispondenza di quei beni che richiedono capitali più elevati. Per le politiche distributive penalizzanti si indica lo sviluppo di nuove strategie, piuttosto che l'introduzione di nuovi prodotti innovativi.

Nel complesso l'impatto che Solvency II avrà riguarderà:

- Rafforzamento degli organi di governo, nello specifico del Consiglio d'Amministrazione;
- Allineamento dei ruoli, responsabilità e relazioni tra le funzioni secondo le linee guida stabilite dalla direttiva;
- Inserimento di personale con competenze intersettoriali.
- Introduzione/cambiamento di processi interni che permettano lo scambio e la produzione di informazioni complete, affidabili, coerenti e tempestive;

- Monitoraggio e controllo continuo dell'organizzazione e delle linee di *business*.

Anche se il comitato di **Basilea** s'interessa principalmente di Vigilanza Prudenziale in ambito bancario, è interessante indagare le modalità attraverso le quali in questo ambito si cerca di prevenire i rischi. Basilea I definisce un requisito patrimoniale minimo destinato a proteggere i depositanti dal rischio che gli attivi bancari subiscano delle perdite (il capitale doveva essere almeno pari all'8% dei crediti alla clientela). Tale requisito era previsto per far fronte al rischio di credito e al rischio di mercato. Con Basilea II, incentrato sulla Vigilanza Prudenziale, viene richiesto alle banche di accantonare quote di capitale proporzionate al rischio assunto, valutato attraverso lo strumento del rating. Si basa su tre pilastri: 1) Requisiti Patrimoniali; 2) Controllo delle autorità di vigilanza; 3) Disciplina di mercato e trasparenza. In Basilea II "inoltre, occorre considerare diverse classi di rischio: rischio di credito; rischio di mercato; rischio operativo (novità)"²⁸. Basilea III ha l'obiettivo di "prevenire l'eccessiva assunzione di rischi da parte degli operatori, rendere il sistema finanziario più solido, stabilire un terreno di gioco davvero uniforme"²⁹. Partendo da Basilea I finendo con Basilea III, emerge che le imprese dovranno prestare maggiore attenzione al rapporto con la banca (insoluti, ritardi nei pagamenti, analisi centrale dei rischi) e all'LGD (*Loss Given Default* – perdita attesa).

Orbene, avendo cura di monitorare costantemente l'esposizione ai rischi, è possibile creare un sistema economico e finanziario più forte, se le banche saranno più solide, lo saranno anche i loro clienti.

La gestione delle fonti di rischio passa per la normativa **ISO** (*International Standard Organization*) che, dal 2012, ha intrapreso un processo progressivo e radicale per cambiare la normativa di riferimento per i sistemi di gestione del rischio. Nel 2012 è stato pubblicato un documento prescrittivo, Annex SL, che pone la gestione del rischio al centro di qualsiasi sistema di gestione. È importante che le imprese si adeguino, in tempi brevi, alla nuova struttura normativa, ottenendo anche un vantaggio in termini di costi di gestione del rischio. Dal 2014 è stata introdotta la linea normativa "BS 11200 *Crisis Management*" di supporto a qualsiasi tipo di organizzazione, che ha l'obiettivo di progettare e implementare una strategia di reazione allo stato di crisi. Un'impresa "si può dire che è in crisi quando non raggiunge, per qualsiasi motivo interno o esterno, gli obiettivi che ragionevolmente si

²⁸ Giuseppe Savioli, *Principi contabili internazionali e Basilea2, l'impatto sulle PMI*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

²⁹ Claudio Orsini, *Da Basilea 1 a Basilea 3*, in www.arcadiafinance.eu.

potevano conseguire, avuto riguardo ai fattori di produzione impiegati”³⁰. Tale stato viene favorito da un debole sistema di gestione del rischio, per questo è importante che la gestione della crisi diventi un’attività regolare e proporzionale alla dimensione e alla capacità dell’organizzazione. Dimostrare agli *stakeholder* di essere in grado di fronteggiare situazioni dannose crea un valore aggiunto e conferisce affidabilità alla struttura. Fondamentale è anche garantire la continuità dei processi aziendali. Secondo l’ISO 22301 le aziende devono essere pronte a fronteggiare interruzioni dei processi dovute, ad esempio, a catastrofi naturali o furti. In caso d’inefficienza nei sistemi atti a fronteggiare tipologie di scenari appena tracciati, le imprese potrebbero trovarsi a sostenere ingenti costi e una perdita di fiducia degli *stakeholder* nei confronti dell’azienda stessa. Così che l’ISO 22301 fornisce le linee guida formali per la continuità operativa che aiutano l’impresa a svolgere la normale attività anche in caso di eventi sfavorevoli, ciò per minimizzare l’impatto e le conseguenze. I vantaggi che si otterrebbero riguardano il risparmio di tempo e denaro, la riduzione al minimo del rischio e l’acquisizione di un vantaggio competitivo.

L’ISO 31000:2010, attinente alla Gestione del rischio, propone un apposito modello integrato nello stesso sistema di gestione aziendale applicabile a tutte le tipologie di rischio. L’introduzione della normativa pone particolare attenzione ai vantaggi che si possono ottenere, quali la possibilità di raggiungimento degli obiettivi aziendali, incoraggiare la gestione proattiva, migliorare il reporting cogente e volontario, ecc. L’ISO pone l’accento prevalentemente su due concetti, quello di ambiente esterno e interno. Il contesto esterno è definito come “l’ambiente nel quale l’organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi”³¹. Mentre il contesto interno è la vita aziendale che crea i presupposti per poter operare nell’ambiente esterno. Si evince, dunque, che l’aspettativa è quella di creare valore attraverso la gestione del rischio. “Conseguentemente, essa è una parte integrante di tutti i processi dell’organizzazione, anche se poi solo per alcuni di essi, sulla base dei risultati della ponderazione del rischio, si procederà con l’attività di trattamento del rischio stesso”³². Ad essere gestita vi è anche l’incertezza, a riguardo vengono forniti appositi principi che elencano le specifiche caratteristiche che deve possedere la gestione del rischio, questa deve essere sistematica, strutturata, tempestiva e basata sulle migliori informazioni possibili, ecc.

³⁰ Alessandro Nigro, Daniele Vattermoli, *Diritto della crisi delle imprese*, Mulino, 2014.

³¹ UNI ISO 31000:2010 paragrafo 2.10.

³² Monica Perego, *La norma UNI ISO 31000:2010 “Gestione del rischio”*, in CONSULTIA, dicembre 2011.

Lo specifico modello deputato alla gestione è il PDCA, questo prevede a valle la definizione da parte della Direzione del “Mandato e Impegno”, le fasi di progettazione della struttura di riferimento per la gestione del rischio, attuazione della gestione, monitoraggio e controllo ed infine l’eventuale miglioramento. Il passo successivo, ovvero quello dell’integrazione del processo nel sistema aziendale, è possibile seguendo le Linee Guida indicate nel capitolo 5 dell’ISO, queste sono la definizione del contesto, la valutazione del rischio e il trattamento dello stesso. “Il processo deve essere ripetuto per ogni ambito di potenziale rischio, in ogni area e livello, così come nelle specifiche funzioni, progetti ed attività”³³.

La **Legge 262/2005 “Disposizioni sulla tutela del risparmio e disciplina dei mercati finanziari”** mira alla tutela del risparmio mediante l’introduzione della figura del Dirigente Preposto, responsabile dell’adeguatezza delle procedure amministrative e contabili. L’art 154bis, comma 3 del TUF prevede che:” Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e del consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario”. “Il legislatore prende atto, nella scia del precedente statunitense, che, nella prassi, la tenuta della contabilità e la predisposizione del progetto di bilancio e della restante documentazione contabile sono compiti non direttamente assolti dal consiglio di amministrazione ma, di fatto, affidati alla <funzione amministrativa> della società, la cui attività si svolge a contatto con l’amministratore delegato e, se nominato, il dirigente generale, ovvero i soggetti che effettivamente sono coinvolti nella gestione della società”³⁴.

Al comma 2, il medesimo articolo prevede che: “Gli atti e le comunicazioni della società diffusi al mercato, e relativi all’informativa contabile anche infrannuale della stessa società, sono accompagnati da una dichiarazione scritta del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, che ne attestano la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili”. L’attribuzione di un ingente numero di responsabilità in capo al Dirigente Preposto dovrebbe essergli d’incentivo per non commettere illeciti o atti fraudolenti su documenti destinati ai soci e al mercato. Inoltre, in caso di contenzioso tra Dirigente e Consiglio di Amministrazione, prevarrà la valutazione di quest’ultimo, fermo restando che le responsabilità potrebbero ripercuotersi su entrambe le

³³ UNI ISO 31000:2010 capitolo introduzione.

³⁴ Giovanni Strampelli, *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*, Giappichelli, Torino, 2010.

figure. In merito a ciò il comma 5 prevede che il DP e il CdA, congiuntamente, procedano alla redazione di una Relazione da allegare al bilancio d'esercizio, bilancio semestrale abbreviato e consolidato. La relazione dovrà contenere attestazioni rispetto l'adeguatezza delle procedure, l'effettiva applicazione delle procedure, l'attinenza agli standard IAS/IFRS e che vi sia corrispondenza tra i documenti, le risultanze dei libri e delle scritture contabili.

Da una prima analisi emerge che l'introduzione di tale figura aiuta a realizzare un controllo più approfondito, per evitare errori che potrebbero minare, ad esempio, la percezione dell'azienda sul mercato. Cosicché la lettura della citata normativa s'inserisce nel contesto di prevenzione e gestione del rischio. Il legislatore ha voluto fortificare le figure preposte al controllo, al fine di ridurre errori piuttosto che comportamenti non trasparenti che inficerebbero il regolare funzionamento aziendale.

Vi sono molti aspetti in comune tra la Legge 262/2005 e il Sarbanes Oxley Act:

- Il CEO e il CFO (nella Legge 262/2005 viene citato solo il CFO) devono valutare e documentare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema dei controlli interni che sovrintende la redazione del bilancio e della documentazione annessa.
- Il CEO e il CFO devono predisporre e sottoscrivere una Relazione (nella Legge 262/2005 viene chiamata <dichiarazione>) da allegare al bilancio che ne attesti la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili.

Tuttavia le differenze significative riguardano:

- Nella legge sul risparmio non è esplicitamente richiesto che il revisore esterno attesti le *assertion* del management;
- La legge sul risparmio non indirizza esplicitamente aspetti quali la materialità a livello di bilancio di esercizio, conto contabile significativo e frode.

La **Legge 231/2001**, relativa alla **Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica**, s'inserisce tra "i modelli organizzativi aventi lo scopo di prevenire quella particolare categoria dei rischi d'impresa che sono indicati come rischi di reato"³⁵. S'introduce la figura dell'Organismo di Vigilanza deputato a sorvegliare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, nonché di curarne il relativo aggiornamento. Congiuntamente al *management* aziendale deve essere in grado di trasformare i

³⁵ Francesco Chiappetta, *Diritto del governo societario. La corporate governance delle società quotate*, CEDAM, Milano, 2013.

requiements normativi in opportunità di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema dei controlli interni dell'Ente. All'organismo vengono richieste competenze tecniche di rilievo in quanto, la propria attività di controllo, sarà mirata a reati connessi a riciclaggio e ricettazione, alla criminalità informatica, alla violazione del diritto d'autore, alla salute e sicurezza sul lavoro, alla criminalità organizzata, ai reati in materia d'ambiente, ecc. Ciò è importante in quanto, all'art. 6 della suddetta legge, viene previsto che l'Ente potrà essere esonerato dalla responsabilità conseguente la commissione di alcuni reati, se l'organo dirigente abbia adottato ed efficacemente attuato Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo idonei a prevenire i reati considerati e abbia affidato, ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello implementato. "L'affidamento di tali compiti ad un Organismo autonomo e competente risulta essere, dunque, tra i requisiti imprescindibili per l'esonero dalla responsabilità, a prescindere dal fatto che il reato sia commesso da soggetti "apicali" o da sottoposti all'altrui direzione e vigilanza"³⁶. La disciplina in esame non fornisce informazioni specifiche circa la composizione dell'OdV, ovvero se questo debba essere monosoggettivo o plurisoggettivo, sicuramente in presenza di strutture societarie complesse è preferita una composizione plurisoggettiva. " Da ultimo, tuttavia, dopo il primo progetto di riforma contenuto nel c.d. " Decreto Sviluppo" che prevedeva l'affidamento automatico delle funzioni OdV 231 ad organismi già esistenti (*articolo 114: "...Nelle società di capitali, ove lo Statuto o l'atto costitutivo non dispongano diversamente, il Collegio Sindacale, il Consiglio di Sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione coordinano il sistema dei controlli della società e svolgono le funzioni dell'Organismo di Vigilanza di cui al comma 1, lettera b)*"), a seguito delle modifiche apportate dalla Legge di stabilità 2012, è stato aggiunto un comma 4 bis all'art. 6 del D.Lgs. 231/2001 che, attualmente (dopo varie integrazioni e abrogazioni), suona così: "*4 bis. Nelle società di capitali il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le funzioni dell'organismo di vigilanza di cui al comma 1, lettera b)*", con ciò ammettendo la possibilità della coincidenza delle funzioni"³⁷. Con le modifiche introdotte con l'art. 16, comma 2 del D.L. 22 dicembre 2011, n.211 era stata estesa al singolo sindaco la possibilità di

³⁶ Iolanda Boccia, *La revisione dei sistemi dei controlli societari e la funzione di Organismo di Vigilanza*, in il Sole 24 ore, 22/05/2012.

³⁷ Iolanda Bocci, *Op. Cit.*, p. 34.

ricoprire la carica di Odv, previsione venuta meno in sede di conversione del decreto. Inoltre, con gli emendamenti del D.L. cd. "Semplificazioni ", potrebbe essere modificato il sistema dei controlli interni, riportando il Collegio Sindacale in tutte le società per Azioni, di conseguenza in una Società a responsabilità limitata si potrà avere un sindaco unico con l'obbligo, però, di nominare un OdV 231 apposito, mentre nelle Società per Azioni la carica potrà essere affidata al Collegio Sindacale. "E, dunque, la coincidenza tra Collegio Sindacale e OdV 231 se, da un lato, sembra recare benefici in un'ottica di armonizzazione ed eliminazione di rigidità ed orpelli (non certo sotto il profilo del risparmio dei costi, in quanto l'affidamento di più ampie funzioni in capo ai Sindaci comporterà – inevitabilmente – compensi aggiuntivi), dall'altro potrebbe comportare il rischio di vanificare l'efficace attuazione del Modello adottato, minando l'indipendenza, l'autonomia e – in conclusione – l'obiettività di giudizio dell'OdV 231, laddove si rendesse necessario operare delle verifiche sui destinatari del Modello e sull'osservanza dello stesso"³⁸.

"Con il d.lgs. 231/2001 ora esaminato, l'area delle sovrapposizioni tra organi e organismi deputati a funzioni di controllo all'interno della società, si arricchisce e infittisce. Anche qui, si prospetta la necessità di meccanismi di cooperazione e di momenti di coordinamento per consentire uno svolgimento delle attività di controllo su standard qualitativi adeguati"³⁹.

Rispetto alla normativa di riferimento rileva menzionare il **Codice Etico** che comprende i principi per lo svolgimento della professione di *internal audit*, quali: Integrità, Obiettività, Riservatezza e Competenza e le Regole di condotta che gli *internal auditor* sono tenuti ad osservare.

Gli **Standard Professionali**, che rientrano nella normativa più attuale, sono requisiti vincolanti che definiscono le peculiarità per lo svolgimento dell'attività professionale di *auditor* e per la valutazione dell'efficacia dell'attività. Sono applicabili sia in campo internazionale, sia a livello individuale, sia di organizzazione, essendo standard non sono vincolanti come lo è la normativa. Lì dove però la normativa li richiama, si elevano ad un livello superiore divenendo regole da osservare obbligatoriamente. L'osservanza di uno standard professionale rende più virtuoso sia il professionista, ma eleva anche l'immagine dell'organizzazione.

³⁸ Iolanda Bocci, *Op. Cit.*, p. 34.

³⁹ Francesco Chiappetta, *Op. Cit.*, p.32.

Gli standard sono *principle bases* e si dividono in: i) *Standard* di Connotazione, ovvero caratteristiche che organizzazioni e individui devono possedere, ii) *Standard* di Prestazione. Entrambi confluiscono nei così detti *Standard Applicativi*, quindi quelle specifiche attività da svolgere nella funzione I.A. Gli *standard* di connotazione delineano le seguenti caratteristiche:

- S-1000 finalità, poteri e caratteristiche, queste devono essere definite all'interno di un mandato;
- S-1100 indipendenza e obiettività;
- S-1200 competenza e diligenza professionale;
- S-1300 *quality assurance* e programmi di miglioramento.

Gli *Standard Professionali* indicano le modalità per la gestione dell'attività di I.A., nonché l'esecuzione dell'incarico e la comunicazione dei risultati al vertice aziendale, ciò è descritto sei seguenti standard:

- S-2000 gestione dell'attività;
- S-2100 natura dell'attività;
- S-2200 pianificazione dell'incarico;
- S-2300 svolgimento dell'incarico;
- S-2400 comunicazione risultati;
- S-2500 monitoraggio azioni correttive;
- S-2600 accettazione del rischio.

È fondamentale l'atteggiamento mentale con cui si affrontano la predisposizione e l'implementazione di misure cautelari per il rischio, avere ben chiaro il fine permette di raggiungere obiettivi in linea con le esigenze aziendali.

Sulla base dell'evoluzione normativa, analizziamo come il mercato vi si è adeguato e i potenziali rischi pendenti sulle imprese oggi. Rispetto alle evidenze emerse dall'ultimo *Global Risk Report 2016* emerge che, in cima alla lista dei potenziali rischi vi è quello climatico. "Per il secondo anno consecutivo i problemi di carattere geopolitico rimangono una delle preoccupazioni principali, in un contesto in cui sostenibilità e sicurezza

internazionale sono temi cruciali per tutti i Paesi, alla ricerca di soluzioni da sviluppare mediante una maggiore cooperazione tra Stati e tra settore pubblico e privato”⁴⁰.

Tra le complessità portate dalla globalizzazione, tra filiere produttive in continua evoluzione e tra i diversi campi in cui la tecnologia sta diventando il perno per fare business, l’Italia dimostra una buona capacità di gestire i rischi, non avendo nulla da invidiare al resto d’Europa. Il presidente di ANRA (Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni) Alessandro De Felice sostiene che le imprese italiane dispongono di strutture di *risk management* di elevato livello qualitativo, ma il problema che emerge è che non sono strutture dedicate, “non svolgono attività di *risk management* adeguate o dedicano con difficoltà tempo o risorse alle tematiche legate ai rischi aziendali”⁴¹. I rischi percepiti in Europa sono maggiormente legati al terrorismo, al *cyber crime* e alla *supply chain*, in Italia l’attenzione è volta principalmente a salvaguardare innanzitutto il patrimonio aziendale. Quindi facciamo riferimento al rischio di credito, alla conoscenza del segmento nel quale si opera, la valutazione delle probabilità d’insolvenza, nonché i rapporti con i fornitori. Ad esempio pongono maggior attenzione al rischio di credito le aziende che realizzano la maggior parte del proprio fatturato all’estero.

Per affrontare rischi che, oggi giorno, sono sempre più complessi e interconnessi, i *Risk Manager* richiedono un supporto per confrontarsi sulle *policy* di *risk management*, sui modelli organizzativi, sui modelli di rilevazione qualitativa interna e su quelli di reportistica. Si percepisce una volontà aziendale di trovare e implementare sistemi più efficienti ed evoluti rispetto al passato. “Il punto di partenza per lo sviluppo di queste soluzioni resta naturalmente la necessità di stabilire le logiche su cui strutturare le analisi, ottimizzando i modelli organizzativi in relazione alla *disclosure* verso gli azionisti e alle *tematiche risk appetite/risk tolerance*”⁴². A livello europeo i *Risk Manager* identificano nei rischi politici i principali fattori critici, mentre in Italia i professionisti pongono al primo posto i rischi correlati a cambiamenti nelle *policy* aziendali.

Orbene, se questi sono i rischi percepiti, quale sarà la situazione dei mercati finanziari oggi? Nella prima parte dell’anno 2015 le borse europee presentavano delle ottime performance, mentre nella seconda parte dell’anno i guadagni si sono ridimensionati. Difatti, nel 2016, il

⁴⁰ Alessandro De Felice, *Il Risk Manager di fronte ai rischi globali*, in www.anra.it, 27/01/2016.

⁴¹ Alessandro De Felice, *Come cambia il Risk Management italiano*, in www.anra.it, 04/11/2015.

⁴² Alessandro De Felice, *Op. Cit.*

mercato si è aperto all'insegna di una forte volatilità, vedendo da una parte il mercato azionario cinese estremamente forte e dall'altra la Banca Mondiale che ha dovuto rivedere al ribasso le stime di crescita mondiale. Nell'ultimo anno si è assistito al crollo del prezzo del petrolio, ciò da attribuirsi prevalentemente alla decisione dell'Opec di aumentare la produzione del greggio in un contesto di bassa domanda. Naturalmente, in caso di circostanze opposte nel 2016, quindi minore produzione e maggiore domanda, si presenterebbe un aumento del prezzo del petrolio. Da non dimenticare che "l'attentato di Parigi ha rimesso in discussione la strategia di sicurezza interna e le priorità di politica estera dell'intera Unione europea; l'irrisolta questione libica, la lotta al terrorismo, le recenti tensioni tra la Russia e la Turchia e l'eterno conflitto tra Israele e il mondo arabo sono rischi più vivi che mai e non ci permettono di trascurare eventuali ripercussioni sui mercati finanziari, anche se per il momento sembrano limitate"⁴³.

2.2 La gestione del rischio come leva di creazione del valore

Operare in ambito aziendale è sinonimo di consapevolezza delle numerose complicazioni che si possono incontrare. Creare valore, essere capaci di apportare un valore aggiunto all'azienda, risiede nella capacità di coloro che vi operano di studiare strategie adeguate, di introdurre fattori di cambiamento e di inserire una valutazione sistematica delle prestazioni. Si fa riferimento alla capacità di capitalizzare le opportunità, aggirando le minacce, soprattutto quando ci si muove in settori dove la normativa è soggetta a cambiamenti, piuttosto dove vengono spesso introdotte innovazioni tecnologiche. Controllare in maniera scadenzata le prestazioni realizzate, equivale a predisporre un controllo sui risultati finanziari conseguiti. Bisogna essere capaci di creare una disciplina che metta in relazione la strategia con la creazione del valore. "Ogni modello adottato per la gestione strategica del rischio dovrebbe essere in grado di creare un collegamento tra la strategia dell'impresa, la sua declinazione ai livelli operativi, la relativa gestione del rischio e la valutazione della società"⁴⁴. Ciò è quanto persegue il *Return Driven Framework* che enfatizza la compatibilità e la coerenza tra la strategia d'impresa e la massimizzazione del valore per gli *stakeholder*.

⁴³ Jacopo Caretta Mussa, *Investire nel 2016: ecco i rischi da monitorare*, www.adviseonly.com, 07/01/2016.

⁴⁴ Joel Litman, Mark L. Frigo, *When Strategy and Valuation Meet: Five Lessons from Return Driven Strategy*, Strategic Finance, 2004.

Tale obiettivo viene raggiunto restando in linea con le regole e le procedure di *risk management*.

Il modello di gestione strategica dei rischi deve accogliere quelle che sono le strategie aziendali correlate in quanto, una visione integrata scenari-rischi relativi, illustra come le varie componenti del rischio possono interagire al fine di ridurre o distruggere valore. “Dunque, per gestire efficacemente i rischi strategici, è necessario monitorare i rischi che, in quanto connessi con ciascuna iniziativa strategica, potrebbero impedire il raggiungimento di determinati obiettivi. In sintesi, l’analisi dei rischi strategici in questa fase richiede un’intelligenza adeguata e competitiva che dovrebbe giocare un ruolo fondamentale nell’ambito della pianificazione strategica”⁴⁵.

La relazione che intercorre tra strategia e creazione del valore si sostanzia nell’obiettivo di rintracciare i rischi che, intaccando e danneggiando l’implementazione della strategia scelta, non permetterebbero la creazione di un valore aggiunto per l’impresa. Quindi, il vero valore risulta la capacità di prevedere ed anticipare i rischi in questione, creando così una virtuosità aziendale che porta alla realizzazione di un doppio valore: un primo derivante dai risultati prodotti dalla strategia, un secondo legato alle competenze avanzate aziendali capaci di indagare e combattere, a monte, i possibili eventi dannosi. Cosicché, i rischi che principalmente si indagano sono quelli legati al cliente (quanto l’offerta aziendale soddisfa le esigenze della clientela), rischio di innovazione (capacità di cambiamento e sviluppo per essere sempre al passo con la crescita del mercato), rischio reputazionale (strettamente connesso al *brand*) e rischio di *partnership* (determinato dal comportamento dei fornitori o associati). Entrano in gioco anche variabili quali il contesto esterno, piuttosto che le caratteristiche dell’area di *business* nella quale si opera o ancora vulnerabilità interne legate alle linee strategiche adottate. Facciamo un esempio, si pensi alla mancanza di una strategia chiara e condivisa. Il rischio conseguente è che il *management* non sia in grado di definire linee guida adeguate per l’implementazione della strategia, inoltre non verranno attivati nemmeno opportuni meccanismi di comunicazione in grado di incentivare e motivare. Sul piano pratico non si raggiungeranno gli obiettivi prefissi e quindi il complesso aziendale subirà perdite in termini di costi e di valore.

⁴⁵ Carolyn Dittmeier, *La governance dei rischi. Un riferimento per gli organi e le funzioni di governo e controllo*, Egea, Milano, 2015.

Secondo quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, può essere messo al corrente di come viene stilato il profilo di rischio aziendale. Il profilo di rischio permette di sapere il livello di rischio che una determinata azienda è disposta ad assumere in un certo momento, tenendo conto delle azioni poste in essere nell'ambito di *risk management*. "Il *risk profile* dovrebbe essere rilevato sia in sede di esame, approvazione e monitoraggio dei piani strategici, finanziari e industriali, con focalizzazione sui rischi di contesto e di natura strategica e in sede di pianificazione operativa, sia nel monitoraggio dei rischi operativi di natura ricorrente, caratteristici del settore in cui l'organizzazione opera, quali i rischi commerciali, finanziari, industriali, di mercato, di *compliance*. La sua misurazione si completa con le definizioni di "propensione al rischio", di "tolleranza al rischio" e di "rischio obiettivo", in quanto il profilo di rischio dovrebbe essere misurato coerentemente ai limiti definiti dalla tolleranza e dai livelli obiettivo [...]"⁴⁶.

Se volgiamo l'attenzione, nello specifico, all'Italia è interessante ripercorrere i passi che sono stati seguiti per la gestione dei rischi legati al grande evento del 2015, l'EXPO. Tutte le attività poste in essere miravano alla creazione di valore per il paese, possiamo quindi pensare all'Italia come l'azienda e tutti coloro che hanno collaborato e cooperato all'iniziativa, come il personale interno. L'EXPO, che ha attirato nel nostro Paese venti milioni di visitatori per un giro d'affari di circa 25 miliardi di euro, celava anche una serie di rischi ed insidie che potevano comprometterne la buona riuscita. In tale contesto tutto è girato intorno alla sicurezza delle persone, *in primis*, e delle infrastrutture *in secundis*. Ne è conseguita la necessità di predisporre un piano di sicurezza dinamico in grado di potersi adattare a qualsiasi mutamento. L'attenzione è stata posta sui possibili eventi atmosferici, sui guasti tecnici (*black out*), su eventuali disordini nella folla ed anche su possibili attacchi terroristici che in tali occasioni s'intensificano. In quest'ottica la pianificazione della sicurezza richiede competenze e conoscenze mirate e specifiche, motivo per il quale è stato identificato un comitato di sicurezza a presidio dei siti coinvolti e degli obiettivi sensibili, predisposti piani di emergenza, messa in campo di tutti i sistemi tecnologici di sicurezza a disposizione, valutazione delle possibili fonti di rischio e delle caratteristiche del territorio e selezione delle aziende partner della manifestazione. I danni che si sarebbero potuti

⁴⁶ Carolyn Dittmeier, *Op. Cit*, p.46.

verificare avrebbero impattato sia a livello reputazionale, ma anche come maggiori costi da sostenere, comportando così ripercussioni sia per gli organizzatori sia per i partecipanti. Per tale motivazione i piani di sicurezza sono stati elaborati con un certo grado di flessibilità, in modo da poterli adattare a molteplici circostanze. A chiudere il cerchio vi sono le coperture assicurative per danni materiali, delle opere e del personale predisposto.

Da questo esempio di esperienza Italiana si percepisce come l'attenzione alla gestione del rischio stia diventando sempre più preponderante in ogni ambito. Il *risk management* è visto più come un'opportunità, non più come un costo. Infatti le aziende italiane sono consapevoli di dover realizzare investimenti nella formazione dei dipendenti sulle tematiche del rischio. L'impegno in questo ambito è cruciale soprattutto per i conglomerati aziendali del sud Italia che, facendo leva sul miglioramento della funzione *risk*, potrebbero ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende presenti sul territorio. Dunque, si comprende come la vera sostenibilità economica si possa raggiungere solo attraverso la resilienza, ovvero la capacità di saper reagire velocemente agli stati di crisi.

Affinché il rischio possa diventare un'opportunità per creare valore, deve essere gestito ed il modo migliore è attraverso un approccio integrato. Questa esigenza, avvertita all'inizio degli anni Novanta, ha portato a concepire il rischio come una problematica trasversale a livello aziendale, così che se gestita secondo la stessa logica apporta beneficio a l'intera organizzazione. "Dall'altro lato, la rinnovata consapevolezza dell'importanza di considerare il rischio come "opportunità" per l'ottenimento di un vantaggio competitivo durevole ha enfatizzato il suo ruolo all'interno dei processi di pianificazione strategica. Si è assistito, dunque, nella prassi al proliferare di modelli in cui il *risk management* viene definito come un processo "strategico" e "olistico" che coinvolge tutte le funzioni aziendali, nonché la cultura organizzativa"⁴⁷.

Potrebbero essere presentate innumerevoli situazioni in cui la gestione del rischio permetterebbe la creazione di valore, per comodità restringeremo l'ambito d'analisi. Interessante è vedere come le imprese, attraverso l'introduzione di *Best Practice*, sono capaci di raggiungere dei buoni livelli di sicurezza e monitoraggio interno, in modo da creare

⁴⁷ Angelo Riccaboni, Saverio Bozzolan, Simona Catuogno, Franco Cescon, Alessandro Lai, *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

valore in termini di protezione d'informazioni sensibili. Sappiamo che le minacce interne ad un'organizzazione, da parte di persone di fiducia, potrebbero creare danni non solo finanziari, ma anche reputazionali. Gli attacchi che vi potrebbero essere spaziano da quelli di tipo *low-tech*, come frodi o furto di informazioni proprietarie, a crimini più sofisticati che mirano a sabotare dati, sistemi o reti aziendali. "Purtroppo, non solo gli *insider* sono al corrente di *policy*, procedure e tecnologie utilizzate nelle loro organizzazioni, ma conoscono anche le loro vulnerabilità, come ad esempio *policy* e procedure implementate in modo approssimativo o vulnerabilità sfruttabili nei sistemi e nelle reti"⁴⁸. Cioè, l'uso condiviso di *best practice* può aiutare a prevenire innumerevoli minacce interne.

L'impatto, sull'azienda, di eventi dannosi implica una compromissione dell'integrità, della disponibilità e sicurezza delle informazioni, motivo per il quale l'istituzione di *risk assessment* periodici aiuterebbe il monitoraggio ed incrementerebbe la prevenzione. Potendo i dipendenti compromettere gli *asset* critici aziendali, è importante che le strategie di protezione siano, fin da subito, progettate focalizzandosi primariamente su suddetti *asset* (finanziari, informazioni sensibili e altri dati *mission critical*). Quindi lo sforzo deve essere fatto verso questa tipologia di dati, il *risk assessment* a livello aziendale aiuta le aziende ad identificare gli *asset* critici e le relative minacce potenziali. Partendo, poi, dai risultati ottenuti, è possibile delineare strategie di sicurezza per i propri sistemi, ottenendo un giusto bilanciamento tra il contrasto alle minacce e il perseguimento degli scopi aziendali. In questo caso il valore lo si crea muovendosi dalla comprensione delle vulnerabilità aziendali, essendo queste una minaccia importante in quanto la sussistenza stessa di vulnerabilità è un rischio.

I vari eventi dannosi che potrebbero presentarsi troverebbero un rallentamento se il personale fosse più informato e pronto ad intervenire. Una buona strategia passa per un buon livello di conoscenza aziendale che si può raggiungere con corsi di formazione periodici. La motivazione risiede nel fatto che errori, piuttosto che la scarsa consapevolezza dell'importanza di alcuni controlli è propria non solo del personale più giovane, ma si potrebbe verificare anche ai piani più alti. Per ottenere risultati soddisfacenti le misure utilizzate per rendere sicura un'azienda devono tener conto della missione che questa persegue, del tipo di mercato in cui opera, dei rischi emergenti, in modo da individuare la struttura di controlli più attinente al potenziale rischio da fronteggiare. Dunque, si andrà a ridurre il rischio legato alle informazioni dei clienti effettuando un *audit* degli accessi al

⁴⁸ Stefano Bonacina, *Security Risk Management*, IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer, 2010.

record dei clienti, separando i ruoli tra gli impiegati, utilizzando metodi di *backup* e *recovery* sicuri per garantire la disponibilità dei dati al *customer service*, ecc. La virtuosità di questa pratica la si rintraccia nei nuovi comportamenti che i dipendenti avranno, potendo evitare pratiche quali quella del *whistle blowing*.

Combattere il rischio a livello di gruppo aziendale può creare valore partendo dalla cooperazione e quindi dalla sinergia tra le diverse conoscenze. Iniziamo dalla segregazione dei ruoli che richiede una suddivisione delle funzioni tra le persone per limitare la possibilità che un singolo commetta frodi. Strettamente connesso vi è il privilegio minimo, ovvero il conferimento di autorizzazioni alle persone unicamente sulla base delle risorse necessarie allo svolgimento della loro attività. Tale privilegio riduce anche il trafugamento di informazioni sensibili. Orbene, i rischi interni possono essere mitigati richiedendo autorizzazioni da parte del management per transazioni critiche, piuttosto che attraverso l'istituzione di controlli serrati durante lo sviluppo di *software* interni o ancora progettando procedure di *audit* per proteggere l'azienda da collusioni tra gli *auditor*.

Alla luce di quanto detto, anche nei precedenti capitoli, si rileva come la creazione di valore passa principalmente per l'implementazione di un assetto di controlli interni ben strutturato, trasversale all'intera catena di produzione del valore. Fermo restando che nel capitolo successivo verranno analizzati tre casi aziendali, specificando quali sono i rischi che se opportunamente gestiti conducono al raggiungimento di un vantaggio competitivo, qui di seguito se ne realizzerà un'introduzione.

Il sistema di controlli interni aziendali si è modellato sulla normativa attuale quale la Legge 231/2001, Solvency II e Basilea. L'introduzione del sistema ERM, a livello internazionale, ha permesso la salvaguardia della reputazione e dell'immagine aziendale, il rafforzamento della pianificazione strategica mediante un'appropriate informativa sui rischi, la riduzione della volatilità dei risultati, lo sviluppo dei processi decisionali secondo una logica *risk adjusted*, il contenimento delle perdite attraverso la mappatura dei rischi, la valorizzazione delle opportunità di investimento, la riduzione dei costi di assicurazione e di *hedging* attraverso una più chiara identificazione dell'esposizione al rischio e conseguentemente un'ottimizzazione delle coperture, un'ottimizzazione dei costi di *compliance*, ecc. Quindi, la prospettiva cambia rispetto a quella che è la nuova tassonomia dei rischi. L'evoluzione del mercato ha portato alla luce rischi che prima erano considerati secondari o proprio nuovi, legati anche alle nuove tecnologie con le quali quotidianamente si opera in azienda.

Conseguentemente ciò che si richiede, a coloro che sono preposti allo svolgimento di tali attività, sono competenze all'avanguardia e capacità di modulare il processo di *risk management* sulle nuove esigenze. Oggi la pianificazione di una strategia passerà sempre attraverso la lettura della matrice probabilità-impatto, ma con attenzione a nuovi rischi. Ad esempio, in merito ad una valutazione aziendale di implementare un nuovo e sofisticato sistema di controllo di gestione, le decisioni che verranno prese verranno così valutate:

- **EVITARE:** Nel caso in cui da uno studio prospettico si evince che i costi connessi non sono proporzionali ai benefici che si potrebbero ottenere dall'introduzione del nuovo sistema, l'impresa eviterà l'investimento.
- **CONDIVIDERE:** L'impresa potrebbe decidere di esternalizzare l'attività, piuttosto che utilizzare degli strumenti di *capital market* per coprire i rischi, oppure sottoscrivere una polizza assicurativa. L'aspetto nuovo è che ora le aziende tendono ad utilizzare sempre più strumenti per la copertura del rischio. Si crea nuovo valore grazie a ciò che il mercato finanziario offre oggi, grazie a coperture alternative le imprese possono ottenere vantaggi competitivi e concorrere con le altre imprese presenti nel segmento, non da meno è una grande opportunità di crescita.
- **RIDURRE:** è possibile ridurre il rischio includendo personale, anche esterno, specializzato nella valutazione di investimenti specifici.
- **ACCETTARE:** Accetto il rischio potenziale in quanto è in linea con il mio livello aziendale di tollerabilità, piuttosto perché ho tutti gli strumenti per prevenirlo e combatterlo.

Quindi l'obiettivo è quello di allineare il rischio rilevato con gli obiettivi aziendali. Una volta che l'impresa delinea l'intero *iter* di *risk management* è come se implicitamente avesse definito il *risk appetite*, sarà pronta a prendere decisioni tempestive, sarà in grado di osservare gli scostamenti e ridurre i costi connessi e verrà migliorata l'allocazione di capitale.

L'approccio alla struttura dei controlli interni sarà differente a seconda della visione. Se si tratta di una **VISIONE INDUSTRIALE**, ci sarà più enfasi sui rischi strategici e operativi e ci si focalizzerà su *asset* e processi. L'approccio della visione industriale è il più collaudato per i rischi di natura assicurabile ed è il più sfidante per il *capital budgeting* e l'analisi strategica, inoltre applica modelli quali-quantitativi di valutazione. La **VISIONE REGOLAMENTARE** dà più attenzione ai rischi di *compliance* e alla reportistica alle Autorità di Vigilanza. La **VISIONE**

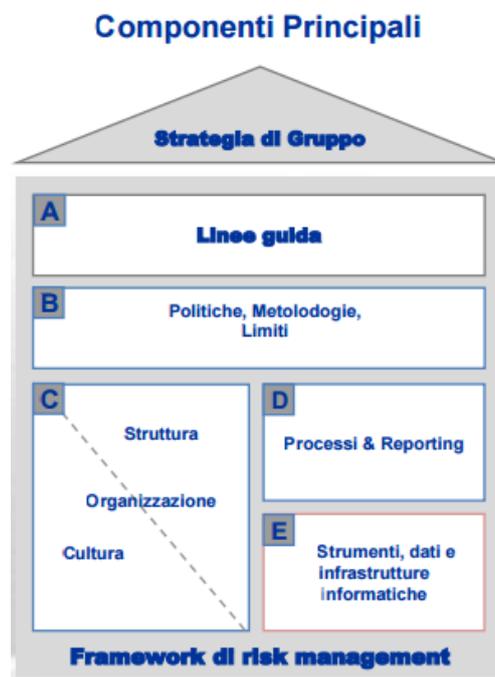
FINANZIARIA, invece, si concentra sui rischi finanziari, ha una struttura di controlli ben collaudata, si concentra sui rischi quantificabili e i modelli bancari ed infine, per la rilevazione quantitativa, applica modelli matematici complessi.

Tutta questa attenzione alla gestione dei nuovi rischi è dovuta alla volontà di evitare crisi finanziarie, ad esempio situazioni di tensione per i fondi immobiliari a elevata leva finanziaria, problematiche con parti coinvolte nei progetti, inasprimento delle condizioni di accesso al credito e ridimensionamento di iniziative troppo “pericolose”. Si vogliono evitare maggiori vulnerabilità operative legate alla dipendenza dalla tecnologia, piuttosto che a normative molto stringenti o ancora dovute da catastrofi naturali. Ebbene, non bisogna dimenticare, come affermato anche nel documento *World Economic Forum’s Global Risk*, che oggi giorno i nuovi rischi sono riconducibili ai cd. Rischi emergenti, coloro che prendono decisioni aziendali devono stare al passo con la complessità e velocità dei cambiamenti, in un mondo fortemente interdipendente. “Fattori comuni a tutti i rischi evidenziati nel rapporto sono velocità ed interconnessione; pertanto la principale sfida è il governo della complessità. Quanto più complessi sono i sistemi, tanto più grande è il rischio di un collasso sistemico ma, parimenti, tanto maggiore è il potenziale per cogliere opportunità globali”⁴⁹.

L’esperienza della crisi 2007/2008 ha fatto emergere l’esigenza di pianificare controlli più stringenti. Prima della crisi si pensava che gli aspetti cruciali per gestire il rischio fossero lo sviluppo di modelli quantitativi sofisticati e un’ingente quantità di dati statistici, ottenuti grazie alla tecnologia dell’informazione. L’esperienza maturata ha messo in evidenza le carenze rispetto la *governance* del rischio, come ad esempio la presenza di un *board* poco capace ed attento a valutare l’adeguatezza del sistema di *risk management* e rispetto al *risk appetite*, piuttosto che un *board* poco scaltro nel riconoscere i rischi di natura sistemica ed a fissare limiti precisi per la rilevazione dei rischi di maggiore gravità. Sono emerse mancanze anche per quanto concerne i flussi informativi da e verso l’organizzazione non sempre adeguati, per tempestività, completezza e qualità, rispetto ai fenomeni da gestire. Inoltre, sono state riscontrate debolezze delle pratiche e dei modelli di *risk management*, ad esempio modelli dipendenti da un insieme di dati ottenuti da stime o modelli settati per uno specifico evento che, in caso di mutamenti delle circostanze, sarebbero risultati insufficienti per fronteggiare le nuove problematiche.

I nuovi modelli di controllo interno hanno agito migliorando le seguenti aree:

⁴⁹ Articolo di World Economic Forum’s Global Risk 2012.



Nell'area A si è voluta modificare la percezione del RM, troppo spesso visto come elemento tecnico, è stato migliorato l'iter di valutazione del rischio che si è in grado di supportare ed è stato coinvolto maggiormente il *board*. Rispetto all'area B si è voluto proceduralizzare aspetti tecnici e metodologici ben formulati spesso solo sulla carta e poco supportati da processi aziendali diffusi e condivisi. Nell'area C è stata migliorata l'interconnessione tra le diverse funzioni aziendali, quindi si è insistito sullo scambio di informazioni tra soggetti che ricoprono ruoli differenti. Nell'area dei Processi e del Reporting il miglioramento vi è stato soprattutto rispetto alle comunicazioni ai vertici. Nell'ultima area, la E, sono state apportate modifiche ai sistemi di *warning*.

Sostanzialmente l'ERM non risponde solo a esigenze di *compliance*, ma è anche uno strumento per la creazione di valore e per la protezione della reputazione. L'ottenimento di un maggior valore passa non solo per l'introduzione in azienda di strumenti per ridurre la probabilità di accadimento di rischi interni, ma anche per l'implementazione di un sistema interno che abbracci tutte le funzioni. Naturalmente il tutto correlato ad un buon flusso informativo interno che permetta ai vertici di avere un quadro completo dell'azienda, sotto il profilo di esposizione al rischio, in modo da potersi avvalere di tutti gli strumenti utili da consultati per prendere delle decisioni.

I cambiamenti che si sono dovuti apportare derivano dall'alto grado di dinamismo e discontinuità ambientale che caratterizza il mercato di oggi. Nel breve termine viene richiesta flessibilità e velocità nell'adattarsi a nuovi scenari, quindi flessibilità nel sistema di controllo. "I sistemi di controllo tradizionali, troppo spesso agganciati ad un'attività di pianificazione lontana dalla quotidianità, rischiano di frenare la crescita aziendale. Per contro, guidare l'organismo aziendale nel quadro economico odierno significa studiarne la dinamica degli equilibri avvalendosi di procedure in grado di cogliere le molteplici dimensioni dell'economicità"⁵⁰.

La creazione di un valore aggiuntivo 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'attiva imprenditoriale. Cosicché, i temi da affrontare, riguardano il *Crisis Management* e la *Business Continuity*.

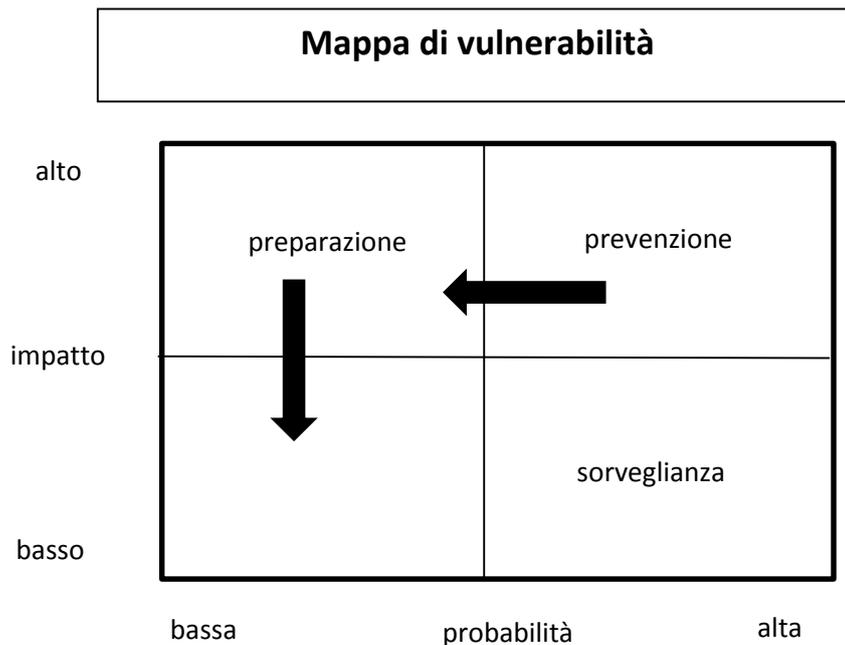
Partiamo da una citazione di Geoffrey Nightingale, C.E.O. di Synergetics: <*I piloti di aereo si dividono in due categorie: quelli che hanno già un atterraggio di emergenza e quello che lo devono ancora fare*>. Ciò per sottolineare che in caso di situazione di crisi, avere alle spalle una struttura pronta e preparata a mitigare le conseguenze, permette di non arrivare ad uno stato aziendale tale per cui l'unica soluzione possibile è a chiusura. "E poiché una crisi ha il potere, se non necessariamente di portare l'azienda al fallimento, di comprometterne significativamente il valore, è una responsabilità imprescindibile del *top management* assicurare all'azionista che l'azienda è preparata adeguatamente a tale evenienza per contenere al minimo possibile i danni e assicurarne la ripresa"⁵¹. Essere preparati ad una crisi è sinonimo di avere una buona attitudine mentale insieme con strumenti capaci di prevenirla oppure arginarla. 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. "Poiché la crisi è per definizione un evento a bassa probabilità, è ragionevolmente facile prepararsi a ciò che è probabile, ma è praticamente impossibile prepararsi a tutto ciò che potrebbe verificarsi. Questo significa che il processo di

⁵⁰ Mariarita Pierotti, *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali*, Giuffrè, Milano, 2008.

⁵¹ Luigi Norsa, *Eisk, issue e crisis management*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2009.

preparazione è più importante del prodotto stesso: non può quindi limitarsi ad uno sforzo di pianificazione, ma mettere l'azienda in grado di reagire anche a quanto non è stato previsto e pianificato"⁵². Motivo per il quale bisogna passare per una fase di analisi che comprende la messa a punto di procedure operative, piani e strumenti, nonché la formazione del personale. Per apportare valore all'azienda bisogna essere in possesso di tutti gli strumenti per poter reagire alla crisi. Detto ciò, il momento dell'analisi permette di rilevare le vulnerabilità dell'organizzazione, avere una mappatura delle aree sulle quali intervenire prima mediante un'indagine dei parametri quali la probabilità di accadimento e l'impatto potenziale. Ottenuti dei risultati sarà possibile comprendere il da farsi per fronteggiare determinati eventi, delineare i possibili scenari e comprendere come ottimizzare le risorse a disposizione. Ciò che aiuta a reperire tali informazioni è un *audit* interno, identificando le figure professionali che sono capaci di rintracciare quanto necessario c'è da sapere. Immancabilmente il responsabile della propria area tenderà a sottovalutare i rischi afferenti alla stessa, sottolineando quelli delle altre funzioni. Per tale motivazione è importante che vi sia un confronto trasversale, atto ad ottenere un quadro d'insieme preciso e prendere consapevolezza del livello di esposizione al rischio dell'azienda. Rilevato questo aspetto sembrerebbe opportuno affiancare all'*audit* interno uno esterno, in modo che l'analisi di un soggetto *super partes* conduca ad una maggiore obiettività ed affidabilità dei risultati. Successivamente a quanto esposto sarà possibile elencare le possibili cause di crisi, assegnandovi un grado di probabilità di accadimento e un conseguente impatto potenziale. I percorsi che si possono intraprendere sono due: la prevenzione, lì dove l'impatto e la gestione non sono fortemente elevati, oppure la preparazione, ovvero la predisposizione di misure atte a contenere l'impatto e sono quei rischi a bassa probabilità per cui un investimento in strumenti più complessi non sarebbe proporzionato ai risultati attesi.

⁵² Luigi Norsa, *Op. Cit.*



Importante è la presenza di un comitato di crisi costituito sulla base delle competenze necessarie per gestire le varie situazioni che possono verificarsi. I componenti dovranno provenire dalle diverse funzioni e assicurare una reperibilità continua. Potendo le crisi variare per gravità, caratteristiche, tipologia di danni che potrebbero causare, verranno definiti ruoli e livelli di responsabilità tra comitato centrale e comitati locali.

“La difficoltà maggiore nel presentare sinteticamente una metodologia per affrontare le situazioni di crisi sta nell’impossibilità di compilare una lista completa delle possibili varianti che si possono incontrare. Questo comporta che, mentre è possibile delineare i requisiti di una *crisis room* ideale, standardizzare i ruoli di un’unità di crisi e definire i flussi di informazione durante una emergenza, è impossibile definire strategie standard per affrontare tipologie di crisi anche similari”⁵³. Sapere quale strategia utilizzare per quale tipo di rischio è un’informazione indispensabile per consentire al comitato di crisi di prendere decisioni appropriate e tempestive. La pianificazione dell’intervento è probabilmente più importante del piano stesso. Essere consapevoli delle risorse necessarie, del *budget* che si dovrà stanziare e delle attività da porre in essere, permette un inutile dispendio di risorse nel momento in cui il fatto si realizza. Uno dei punti di forza è quello di avere già tutto pronto e dover solo controllare periodicamente la predisposizione degli strumenti per verificare se vi sia necessità di aggiornamento o altro.

⁵³ Giampietro Vecchiato, *Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi*, in www.cuoaspace.it, 2012.

Spesso, per rendere più virtuosa l'immagine aziendale, vengono predisposti piani di emergenza, di *business continuity*, *risk management* e *crisis preparedness*, in regime di *compliance* normativa. L'attenzione al *crisis management* deve esservi da parte dell'intera organizzazione e questo messaggio deve partire, in maniera prioritaria, dal *top management*. In questo modo l'intero personale sarà capace di percepire e anticipare circostanze che potrebbero evolvere in scenari pericolosi per l'azienda, ma dovrà essere in grado anche di leggere i messaggi del mercato. Nonostante la maggior parte dei filoni percepiscono la crisi come un evento strettamente negativo, bisogna considerare che se le reazioni a questa sono immediate e di impatto, il mercato se ne accorgerà e ciò non farà altro che rafforzare la struttura e migliorare il posizionamento sul mercato. E quindi se ne può dare una lettura positiva nella circostanza in cui la crisi venga opportunamente gestita e non vada ad impattare sul regolare svolgimento delle attività aziendali.

L'obiettivo è quello di definire le linee guida principali affinché un'impresa, nell'affrontare una crisi, possa apportare del valore aggiunto. Questo può derivare sia dalle modalità d'intervento sia rispetto alla nuova percezione che il mercato ha dell'impresa. Un primo aspetto riguarda come vengono veicolate ed ottenute le informazioni. È indispensabile che i flussi informativi siano adeguati e chiari sia internamente all'azienda e sia con soggetti esterni. Si tratta non solo delle informazioni utili per prevenire la crisi, ma anche delle informazioni che si possiedono in stato di crisi. Il mercato vuole essere continuamente informato e quindi gli operatori devono essere preparati ad affrontare qualsiasi situazione e fornire ogni genere di informazione. L'aspetto cruciale è che bisogna rassicurare il mercato, ma soprattutto coloro che sono interessati al valore prodotto dall'azienda e quindi principalmente gli azionisti. Coloro che finanziano le attività vogliono sapere come il capitale viene impiegato e dunque la coerenza dell'informazione è un elemento chiave. "Moltissime crisi, talvolta originate da problemi o fatti non gravissimi, sono degenerate perché da diverse fonti aziendali sono state fornite informazioni contraddittorie, non controllate e smentite dai fatti. Se fonti aziendali diverse, dalla stessa sede o di sedi diverse, forniscono informazioni discordanti all'esterno, l'azienda perde credibilità, si apre la strada al sospetto, qualsiasi voce o ipotesi assume verosimiglianze e viene percepita l'intenzione dell'azienda di celare fatti negativi o la sua incapacità di affrontare la situazione"⁵⁴. Quindi, è fondamentale che i vertici

⁵⁴ Luigi Norsa, *Op. Cit.*, p.54.

impartiscano indicazioni che i dipendenti devono seguire per apparire al mercato nel miglior modo possibile.

Il punto di arrivo delle diverse procedure che permettono di fronteggiare la crisi è la continuità aziendale. Il *Business Continuity Plan* ha assunto una forte importanza strategica a livello aziendale per la salvaguardia e il controllo delle attività principali. La finalità è quella di minimizzare gli effetti dannosi che potrebbero colpire l'azienda a seguito di un evento imprevisto e grave, assicurando la continuità delle operazioni principali. A partire dal 2006 il British Standards Institute ha delineato le linee guida nella norma BS 25999, secondo cui un buon piano di continuità aziendale focalizza l'attenzione su molteplici aspetti quali quello informatico, quello finanziario, fino ad arrivare a quello operativo. "Il BCP si pone come obiettivo ultimo il ripristino dello stato di funzionamento delle attività a condizioni antecedenti all'evento disastroso, attraverso una struttura che aumenti la capacità di risposta agli imprevisti, salvaguardando gli interessi dei portatori di interesse, le attività produttive e l'immagine aziendale, riuscendo contemporaneamente a gestire eventuali conseguenze sul piano gestionale, amministrativo e legale"⁵⁵. Nel mese di novembre 2012, lo standard precedentemente citato, è stato sostituito con lo standard ISO 22301:2012 che stabilisce i requisiti per un efficiente sistema di gestione per la *Business Continuity*. Ciò che si è voluto realizzare attiene alla creazione di un quadro di principi grazie al quale le imprese sono aiutate ad implementare un sistema di gestione per la continuità aziendale confacente ai bisogni dell'azienda e dei suoi stakeholder di riferimento. Il sistema per garantire la continuità aziendale dovrà essere modulato rispetto alle dimensioni della struttura della singola impresa, rispetto agli obblighi normativi ed alle specificità del settore nel quale questa opera.

Or dunque, "il Business Continuity Plan è un documento che segue la pianificazione delle azioni da intraprendere durante e dopo una crisi, per garantire continuità operativa alle attività aziendali a fronte di eventi rischiosi"⁵⁶. È quindi necessario una protezione dell'impresa dai rischi associati alle difficoltà che possono provenire dalle interruzioni inaspettate dei servizi e da calamità naturali. In quanto, in caso l'interruzione dell'attività non viene correttamente gestito, si può verificare una notevole perdita delle entrate, di dati rilevanti e incapacità di assicurare ai propri clienti il rispetto dei termini contrattuali di

⁵⁵ Fonte: www.uni-cert.it.

⁵⁶ Gianluca Comin, *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio, Venezia, 2016.

fornitura del servizio o un suo minor livello qualitativo. Essenzialmente si vuole far sì che l'organizzazione sia preparata a potenziali incidenti, che abbia valutato in modo adeguato tutte le possibili minacce e sviluppato un piano di emergenza che possa permettere all'azienda di fornire i propri servizi anche in presenza di circostanze più difficili. Naturalmente i vantaggi connessi riguardano la massimizzazione dell'efficienza e la qualità dei servizi forniti, l'ottenimento di un vantaggio competitivo dato che un'impresa certificata ISO 22301 è capace di assicurare i propri clienti sulla qualità dei propri servizi, ancora si ha un miglioramento continuo della *performance* grazie ad un ciclo attività ben pianificato, una conformità a norme e legislazione vigente costantemente tenute sotto controllo, si ottiene una riduzione dell'esposizione legale e finanziaria ed in fine una protezione dell'immagine aziendale.

L'ottimizzazione dei tempi e dei costi è possibile attraverso un processo di certificazione che prevede le seguenti fasi:

- *Meeting* iniziale: la pianificazione passa per la mappatura iniziale dei rischi e dal confronto trasversale tra tutti i rappresentanti delle funzioni aziendali con i vertici.
- Pianificazione: predisposizione delle misure atte a prevenire gli eventuali stati di crisi ed assicurare la continuità delle attività core. "Questa fase ha come scopo la definizione di una soluzione che consenta di dare continuità al business dell'organizzazione secondo i requisiti raccolti ed analizzati, basata su di un'architettura *hardware/software cost effective* in grado di replicare tutte le catene tecnologiche vitali"⁵⁷.
- Implementazione: intervento in caso di eventi potenzialmente dannosi.

Ebbene, trovandoci in un contesto sempre più globalizzato, dobbiamo fare i conti con le nuove minacce come, ad esempio, quelle derivanti da standard aziendali qualitativamente bassi. A gestire questo aspetto vi è l'ISO 9000. "Dette norme e detti principi sono definite norme di processo, per distinguerle dalle più classiche e conosciute norme di prodotto. Come tali, le norme di processo sono applicabili indipendentemente dal settore merceologico, dal fatto che si tratti di produzione di beni o di servizi dal tipo di organizzazione produttiva, ed in larga parte dalla stessa dimensione aziendale. In definitiva, i principi e gli strumenti della qualità investono il modo di lavorare delle organizzazioni e delle

⁵⁷ Marco Giovinazzi, Ludovica esposito, *Il System Continuity Plan & la Business Continuity*, in rivista Bull.

persone, in funzione di un rapporto nuovo con il cliente e con il mercato”⁵⁸. In realtà è molto più di uno standard, è qualcosa che fa parte di un piano strategico definito dall’Alta Direzione. ISO 9000 non deve essere concepita come una semplice certificazione, ma è uno strumento che, imprenditori e manager, possono utilizzare per aumentare l’efficienza dell’organizzazione, la soddisfazione dei clienti e la redditività. Ad esempio, è possibile ottenere un maggior tasso di sopravvivenza sul mercato, un aumento delle vendite, la riduzione di sprechi e scarti, una maggiore produttività del lavoratore e un miglioramento dell’attenzione al dettaglio. Ciò che si vuole comunicare è che, seguendo gli standard della normativa poc’anzi citata, si può ottenere un valore non solo aziendale, ma anche per i clienti e per parti terze che sono in contatto con la realtà aziendale. “Dato che la ISO 9001 è destinata ad essere utilizzata come strumento di gestione aziendale, ogni collaboratore - per capire il suo ruolo all’interno del sistema - dovrebbe avere una conoscenza di base di come l’organizzazione lavora e, precisamente, di come si articola il flusso dei suoi processi. Senza la comprensione dei processi della propria organizzazione, infatti, è difficile diagnosticare i problemi, individuarne le vere cause e attuare azioni correttive efficaci”⁵⁹.

Guardare questi standard come un mezzo per implementare una decisione strategica è sinonimo di guardare l’assetto dell’ISO come parte di un piano aziendale, cosicché diventerà semplice adottare un metodo sistematico di identificazione e controllo dei processi, in modo che i requisiti vengano compresi e soddisfatti, con lo scopo di conferire ed aggiungere valore all’azienda ed elevare la percezione che ne ha il mercato.

Attualmente si discute dell’importanza della *Social Responsibility* in ambito aziendale, quale sia la percezione che ne hanno e quanta attenzione vi prestano. Soprattutto nel settore energetico le imprese fanno leva sulla gestione dei rischi di tipo ambientale per avere un maggior apprezzamento dalla clientela (vantaggio reputazionale) e per ottenere un vantaggio rispetto ai *competitors*. Quando parliamo di CSR facciamo riferimento a “decisioni aziendali prese nel pieno rispetto dei valori etici e conformemente alle norme legali vigenti, tenendo in debita considerazione l’impatto che esse eserciteranno sulle singole persone, sulle comunità e sull’ambiente. CSR comporta l’assunzione di responsabilità nei confronti di

⁵⁸ Maurizio Costantini, Pietro Lafratta, Gabriella Bettelli, *La qualità come strumento di management innovativo*, Franco Angeli, Milano, 2008.

⁵⁹ Fonte: www.acsq.it

un'ampia gamma di *stakeholders*, ben oltre le tradizionali categorie che dispongono di potere legale rispetto all'azienda; la CSR viene oggi misurata in termini di soddisfazione di un ampio ventaglio di indicatori"⁶⁰.

Principalmente, con la seguente trattazione, si vuole dimostrare come la visione di un nuovo rapporto tra il *business* e la società si basi sull'idea innovativa dell'integrazione sociale dell'impresa per creare valore. Le imprese che hanno implementato strategie sociali per migliorare l'impatto sui terzi e sull'ambiente derivante delle proprie attività sono molte, eppure i risultati sperati non sempre si sono verificati. Ciò principalmente per due motivi. Il primo riguarda la concezione di *business* e impresa come aspetti separati, quando invece sono interconnessi. Il secondo attiene al fatto che le imprese spesso adottano una visione generica di CSR, quando in realtà dovrebbe essere specifica a seconda dell'attività centrale. Lavorare sulle criticità aziendali, connesse alla CSR, fa sì che tali strategie non vengano percepite come un costo, una costrizione o un gesto caritatevole, ma bensì come una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo.

Da un punto di vista strategico la *Corporate Social Responsibility* può essere vista come una fonte di progresso sociale, man mano che il *business* applicherà tutti gli strumenti e conoscenze a disposizione per apportare un beneficio all'intera organizzazione. In via generale le tesi a sostegno della CSR sono quattro: l'obbligo morale, la sostenibilità, la licenza a operare e la reputazione. L'idea che le imprese hanno l'obbligo di essere dei buoni cittadini e fare cose eticamente corrette, quindi secondo un principio di moralità, emerge dal documento che definisce lo scopo di *Business for Social Responsibility*, ovvero l'associazione statunitense *no profit* che opera nell'ambito della CSR. Dal documento emerge che le imprese dovrebbero raggiungere il proprio successo economico tenendo un comportamento eticamente corretto, avendo rispetto degli individui, della comunità e dell'ambiente. La sostenibilità si concentra sulla tutela dell'ambiente e degli altri. La definizione a riguardo, del primo ministro norvegese degli anni Ottanta Gro Harlem Brundtland, prevede che la sostenibilità deve <Garantire i bisogni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri>. Invece la licenza a operare riguarda le autorizzazioni che ogni impresa deve avere, per poter svolgere la propria attività, dal governo, dalla comunità locale e da diversi altri *stakeholder* per fare affari. Molte imprese

⁶⁰ Luigino Bruni, Luca Crivelli, *Per un'economia di comunione un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004.

fanno leva sulla reputazione per giustificare alcune iniziative di *Social Responsibility* affermando che queste miglioreranno la loro immagine e la percezione che ne ha il mercato, ma anche che rafforzeranno il *brand* e che faranno salire la quotazione dei titoli in borsa. Gli aspetti positivi e i vantaggi che si possono ottenere da strategie di CSR hanno rappresentato un passo avanti nella percezione di tali iniziative.

Accanto agli aspetti positivi connessi a tali pratiche, è importante menzionarne i limiti. “Gli obblighi morali, tuttavia, costituiscono per natura degli imperativi assoluti, mentre la maggior parte delle scelte sociali delle imprese implica la ricerca di un equilibrio tra valori, interessi e costi contrastanti. Il recente ingresso di Google in Cina, ad esempio, ha sollevato un conflitto irrisolvibile fra l’avversione per la censura dei suoi clienti statunitensi e i vincoli legali imposti dal governo cinese. Il calcolo morale che bisogna effettuare per confrontare un beneficio sociale con un altro, o valutarlo in base ai costi finanziari che comporta, non è ancora stato formalizzato”⁶¹. Il principio della sostenibilità fa principalmente leva su tre aspetti: la *performance* economica, sociale e ambientale. Dunque, le imprese dovrebbero operare secondo una condotta in grado di garantire una *performance* economica di lungo termine, accantonando quelle decisioni di breve che invece arrecherebbero solo disvalore. Naturalmente favorire una visione di lungo periodo è accompagnata da diversi rischi di tipo sia legale che di sostenibilità economica. L’approccio basato sulla licenza a operare è, invece, più pragmatico. Infatti offre alle imprese un mezzo per capire quali sono le questioni sociali più rilevanti per gli *stakeholder*, ciò permette di adottare decisioni più mirate. Viene spronato il dialogo con i legislatori, la cittadinanza locale e con gli attivisti per ottenere le citate licenze e proprio per questo viene percepito come l’approccio prevalente tra le aziende, soprattutto tra quelle che fanno affidamento sul consenso del Governo.

Per soddisfare i portatori d’interesse le imprese tendono ad affidare ad attori esterni la gestione delle attività di CSR, senza soffermarsi sul livello di conoscenza ed informazione che tali soggetti hanno rispetto all’impresa stessa, il posizionamento competitivo o le scelte che deve effettuare. Le strategie di CSR non devono solamente tendere a soddisfare coloro che investono nell’impresa, riducendole ad un semplice palliativo, ma anche alla creazione di valore e a un beneficio strategico per il business.

Ebbene, il punto debole è il collegamento che intercorre tra il business e la società, ovvero la percezione di tale rapporto come separato e non interdipendente. Spesso il risultato di

⁶¹ Micheal Porter, Mark Kramer, *Strategia e Società*, in Harvard Business Review n.1/2, gennaio/febbraio 2007.

un'accozzaglia di attività scoordinate, in ambito CSR, non ha alcun impatto significativo sulla società, né rafforza la competitività di lungo termine dell'impresa. Risultato inverso si otterrebbe se le iniziative investissero tutte le unità operative, così da ottenere una grande opportunità in termini di vantaggio competitivo.

Per far sì che la CSR porti dei vantaggi è importante che si diffonda la consapevolezza della relazione tra business e società e, allo stesso tempo, che la CSR trovi un radicamento nelle strategie e nelle attività delle singole imprese. Si parte dall'idea che le grandi imprese di successo, per crescere, devono essere sane. L'istruzione, l'assistenza sanitaria e le pari opportunità sono essenziali per una forza lavoro produttiva. Condizioni lavorative agevoli e regolari e l'alta qualità dei prodotti non solo attraggono i clienti, ma riducono i costi interni dovuti agli incidenti. L'efficienza e l'innovazione dipendono da un buon governo aziendale, da principi di legalità e diritti di proprietà. Quindi, una società sana presenta una domanda crescente di *business*, man mano che un numero crescente di bisogni viene soddisfatto e che le aspirazioni crescono. È proprio la crescita del *business* che permette una crescita dell'organizzazione, che naturalmente deve essere supportata da una struttura societaria solida e stabile. E dunque utilizzare strategie di CSR a sostegno delle linee di *business* e condivise dalle unità operative aiuta a perseguire lo scopo di creazione di valore aggiunto.

Tra il *business* e la società ci sono innumerevoli punti di intersezione e proprio la dipendenza reciproca implica che le decisioni adottate debbano seguire il principio del valore condiviso, ovvero le scelte che si fanno devono apportare beneficio a entrambe le parti. La scelta di strategie favorevoli solo per l'una o solo per l'altra, farà emergere un valore inferiore rispetto a quello che si potrebbe ottenere da una scelta condivisa.

Identifichiamo i punti di intersezione. "L'interdipendenza tra il *business* e la società assume due forme. In primo luogo, il *business* impatta sulla società con le proprie attività nel normale andamento d'impresa. Si tratta in questo caso di legami interno-esterno: praticamente tutte le attività previste dalla catena del valore di un'impresa toccano le comunità locali in cui l'azienda opera, arrecando conseguenze sociali positive o negative"⁶². Nonostante le imprese siano a conoscenza degli eventuali impatti derivanti dalle attività di tutti i giorni, questi sono più sottili e mutevoli di quanto i *manager* possano percepire. Ulteriormente, l'impatto che il *business* ha sulla società cambia nel tempo, ogni volta che le richieste del mercato mutano. Per questo non è possibile monitorare solamente gli impatti

⁶² Micheal Porter, Mark Kramer, *Op. Cit.*, p.61.

di breve periodo, essendo, la sopravvivenza delle imprese, legata ad un processo di identificazione e monitoraggio degli effetti sociali in corso o in via di evoluzione. Nel lungo periodo, quindi, i legami esterno-interno, possono minare notevolmente la capacità di implementazione delle strategie se non opportunamente controllate ed aggiornate. L'interdipendenza pocanzi menzionata viene definita di contesto competitivo e garantendo un buono stato di salute di questo si genererà beneficio sia per l'impresa che per la comunità. Tale contesto può essere suddiviso in quattro aree: la prima include la qualità e la quantità degli inputi che le aziende hanno a disposizione (risorse umane e naturali, infrastrutture, ecc.), la seconda attiene alle regole e gli incentivi che governano la concorrenza (norme a tutela della proprietà intellettuale), la terza parte è rappresentata dalla domanda locale unitamente agli standard relativi alla qualità e la sicurezza dei prodotti, l'ultima è inerente alla disponibilità locale dei settori di supporto come, ad esempio, i fornitori di beni e servizi. Tali aspetti possono rappresentare una buona opportunità per la definizione di strategie di CSR.

Un altro aspetto interessante sul quale soffermarsi è quello rispetto al quale le imprese devono scegliere le questioni sociali di cui occuparsi. Non è fattibile abbracciare tutte le opportunità che permettono la pianificazione di una strategia di CSR, né per i costi connessi e neanche perché le imprese non possono risolvere tutti i problemi che si presentano. Piuttosto, le organizzazioni, devono scegliere i temi più vicini al proprio *business* e concentrarsi su questi. L'accettazione di una causa meritevole non deve dipendere solo dalla rilevanza della cosa, in termini di gravità del problema, ma è importante che emerga la possibilità di creare valore condiviso, quindi che apporti un beneficio rilevante per la società e dunque per il *business*. La strada più semplice, per pervenire alla scelta della causa più appropriata, è quella che permette una mappatura delle scelte in base al beneficio prospettico e all'attinenza con la *mission* aziendale, seguita da un'attenta valutazione ed in fine una scelta adatta. L'integrazione tra pratiche di CSR e business e i benefici connessi, devono far sì che vi sia la creazione di valore per tutte le aree aziendali, questo perché la crescita passa per un confronto e cooperazione trasversale a tutta la struttura aziendale. "Appare importante sviluppare le interdipendenze tra le diverse componenti aziendali, tra i diversi poli e tra l'interno dell'azienda e l'esterno al fine di realizzare sinergie anche con altre

aziende. Forti interdipendenze possono anche integrare la dispersione delle risorse e delle funzioni tipica di un'azienda multicentrica"⁶³.

La definizione di un'agenda sociale d'impresa serve per definire come e con quali tempistiche pianificare le strategie. La categorizzazione e la classificazione sono solamente un mezzo, il cui fine è quello di dotare l'impresa di un esplicito piano d'azione sociale di supporto. "Un piano d'azione sociale non si accontenta di soddisfare le aspettative della comunità, ma cerca di individuare le opportunità che possono apportare allo stesso tempo dei benefici sociali ed economici. Non si limita a ridurre i danni, ma trova un modo per rafforzare la strategia d'impresa attraverso il progresso sociale"⁶⁴. È giusto che tale piano si ispiri, *in primis*, a soddisfare le richieste degli *stakeholder*, ma non può limitarsi a questo. Una parte preponderante del piano deve focalizzarsi sull'aspetto strategico dell'implementazione di un'attività sociale. Attraverso una CSR strategica l'impresa raccoglierà i benefici che ne derivano, soprattutto in termini di impatto sul *business*.

In conclusione, si è voluto sostenere che, attraverso l'introduzione in azienda di pratiche di CSR strategiche, è possibile apportare un valore e beneficio condiviso. Essendo queste delle pratiche che vengono implementate per prevenire i rischi, si dimostra come la gestione di un rischio possa diventare un'opportunità. Fare strategia non significa solo raggiungere gli obiettivi stabili, ma essere migliore (vantaggio competitivo) rispetto alle altre imprese sul mercato, mediante lo svolgimento di alcune attività in modo diverso dai *competitors*. "La CSR strategica non si limita a un supporto di ampio respiro alle cause sociali e una gestione sistematica degli effetti della catena del valore, ma prevede l'attuazione di un numero limitato di iniziative che siano in grado di portare benefici ampi e significativi alla società e al *business*"⁶⁵.

In chiusura alla trattazione del capitolo è possibile, quindi, definire le regole per un *Risk Management* di successo o meglio, di pratiche capaci di permettere la lettura del rischio in chiave di opportunità strategica. Per un efficace risultato è importanti che tutte le funzioni siano allineate in termini di informativa capillare interna e che siano opportunamente preparate ad operare in caso di minacce. Non è possibile descrivere un singolo modello di

⁶³ Agostino La Bella, Elisa Battistoni, *Economia e organizzazione aziendale*, Maggioli, Milano, 2008.

⁶⁴ Michael Porter e Mark Kramer, *Strategia e Società*, in Harvard Business Review n.1/2, gennaio/febbraio 2007.

⁶⁵ Michael Porter e Mark Kramer, *Op. Cit.*, p. 64.

risk management da applicare alle imprese, essendo queste differenti per dimensioni, *business*, ecc. Però è possibile descrivere alcune peculiarità che devono essere sempre presenti: una gestione integrata delle attività (importante ricordare come il COSO concepisce la gestione del rischio, vi deve essere un taglio trasversale dei controlli affinché venga assicurata la piena reattività alle situazioni); un coinvolgimento costruttivo del *board*; un posizionamento efficace del *risk management* all'interno della struttura aziendale; una forte cultura del rischio e la presenza di incentivi adeguati. "Rispettare l'integrità della disciplina di gestione del rischio significa avere un'idea chiara e ferma delle realtà di *business* che si vanno ad analizzare e delle forze che agiscono sul mercato, implica anche il saper parlare in maniera molto chiara al consiglio direttivo e al *management* esecutivo, a proposito dei rischi collegati al raggiungimento degli obiettivi di *business* e alle possibili soluzioni per mitigare queste minacce"⁶⁶. Senza un reale confronto costruttivo, tra tutti i livelli aziendali, non è possibile arrivare a decisioni costruttive, consapevoli ed efficaci. Avere diversi punti di vista portano a porsi maggiori interrogativi ed ampliare le vedute aziendali, potendo così essere più dinamici nelle decisioni che si prendono. "Una possibile soluzione potrebbe essere la nomina di un *Contrarian Director*, un *manager* interno al consiglio direttivo con il compito, formalmente definito, di valutare le proposte e confutarle, evidenziandone mancanze e punti critici"⁶⁷. Le considerazioni che ne derivano dovrebbero essere poi raccolte in un *report* e trasmesse al Consiglio d'Amministrazione, in modo da basarvi per prendere decisioni. L'obiettivo è quello di stimolare il *board* ad interrogarsi maggiormente sull'ambiente competitivo nel quale operano e ad introdurre best practice nella gestione dei rischi. Quindi il *Contrarian Director* non è una figura che prende decisioni, ma che sprona a prenderne.

⁶⁶Protiviti, *Cinque "regole" per un Risk Management di successo*, in www.anra.it, 25/01/2016.

⁶⁷ Chiara Zaccariotto, *"Contrarian Director": la diversità d'opinione migliora la gestione dei rischi*, in www.anra.it, 13/10/2015.

CAPITOLO 3

LA GESTIONE DEL RISCHIO COME MOTORE DI CRESCITA AZIENDALE:

3 CASI A CONFRONTO

3.0 Introduzione

Il seguente capitolo si focalizza sulla trattazione di tre società appartenenti a tre settori differenti, queste sono rispettivamente: UNIPOLSAI, BARILLA e TERNA. Attraverso la trattazione delle diverse modalità di gestione del rischio, si vuole dimostrare che si può pervenire ad un miglioramento della *performance* aziendale.

UnipolSai, successivamente all'operazione di fusione avutasi nel 2013, ha introdotto un nuovo modello di organizzazione e gestione dei rischi e dei controlli interni: il MOG 2014. Ebbene, passando per l'analisi della Legge 231/2001 e continuando con una precisa analisi del modello MOG, si vuole confermare l'ipotesi per cui è possibile ottenere un miglioramento aziendale. Infatti, dall'esame congiunto del *Loss ratio* (indicatore primario di economicità della gestione di un'impresa di assicurazione per il settore Danni. Consiste nel rapporto fra il costo dei sinistri di competenza e i premi di competenza), *Expense ratio* (indicatore percentuale del rapporto tra le spese di gestione complessive ed i premi contabilizzati. Sostanzialmente ci permette di capire la percentuale di esborsi sostenuta) e *Combined ratio* (indicatore che misura l'equilibrio della gestione tecnica Danni dato dalla somma di *Loss ratio* ed *Expense ratio*) emerge un *trand* crescente. Questo permette di affermare che la strategia nell'operazione di fusione, seguita dal Gruppo, ha portato a dei risultati operativi e di bilancio. I nuovi sistemi di controllo, integrati in maniera trasversale, hanno accresciuto la virtuosità aziendale sviluppando la capacità di fronteggiare nuovi e vecchi rischi, connessi anche alla nuova struttura societaria.

Per quanto concerne Barilla è risultato interessante come la gestione del rischio reputazionale, attraverso pratiche di CSR, abbia condotto a dei soddisfacenti risultati di Bilancio. L'organizzazione interna del Gruppo e nello specifico della funzione di *Risk Management* è stata di forte aiuto per fronteggiare tutti gli attacchi nei confronti della società. In particolare, ci si è soffermati su un progetto: "Buono per te, buono per il pianeta" nel quale sono racchiuse iniziative per la sostenibilità ambientale. Conducendo un'analisi dettagliata dei diversi indici utilizzati dall'azienda stessa per monitorare l'avanzamento del

progetto, è stato possibile ricondurre tali successi ai miglioramenti di bilancio, quindi si è avuto un riscontro concreto. In tal modo si è potuto affermare, anche per Barilla, che l'elevata qualità dei sistemi di controllo interno aiutano a migliorare ed accrescere le *performance* del Gruppo.

In ultima battuta, la trattazione si è conclusa ponendo l'attenzione su Terna che ha migliorato il proprio *business* avendo cura di gestire, principalmente, i rischi ad alto impatto ed alta probabilità, ovvero i rischi operativi. Terna presenta ogni quattro anni dei Piani di Sicurezza che si concentrano sulla salvaguardia dei mezzi di trasmissione dell'energia, cioè mirano a tutelare il dispacciamento da eventuali danni che impatterebbero in maniera profonda sull'attività *core*. Anche in questo caso sono stati osservati degli specifici indici, come ad esempio l'Indice di disponibilità, l'Indice di continuità, l'Indice di continuità del sistema e l'Indice di continuità del servizio. Dai dati emersi è stato possibile supporre e confermare che nonostante l'ingente investimento iniziale, si sono avuti dei soddisfacenti risultati di Bilancio.

Ebbene, la tesi inizialmente sostenuta è stata confermata dai dati ottenuti durante la ricerca. Le diverse strategie e approcci seguiti si sono dimostrati tutti attinenti alla situazione da fronteggiare. La gestione dei rischi è un'area nevralgica e spesso sottovalutata in ambito aziendale. Non si tratta di un'attività a sé stante a mio avviso, ma di processi integrati nella strategia aziendale. Quindi, a conclusione è possibile asserire che non solo la gestione dei rischi porta ad un miglioramento della *performance* aziendale, ma anche che ci dovrebbe essere una maggiore attenzione nella pianificazione del lavoro condotto dalla funzione preposta.

3.1 UNIPOLSAI: Introduzione del modello MOG 2014

La trattazione del caso UNIPOLSAI è interessante sotto il profilo delle conseguenze avutesi successivamente alla fusione. L'introduzione del MOG 2014, ovvero di un nuovo assetto di controlli interni, ha seguito le esigenze della nuova struttura societaria. La scelta dell'organizzazione verrà analizzata tenendo a mente un quesito: si sono ottenuti vantaggi competitivi dall'introduzione di un nuovo modello di SCI? Ed in caso di risposta affermativa

le evidenze verranno analizzate per dimostrare o confutare la tesi secondo la quale il *Risk Management* e le pratiche connesse possono rappresentare un'opportunità per le imprese.

UnipolSai Assicurazioni S.p.A. è la compagnia multiramo del gruppo Unipol, che in Italia è leader nei rami Danni, in particolare nell'R.C. Auto. "Fortemente attiva anche nei rami Vita, UnipolSai, con oltre 10 milioni di clienti, occupa una posizione di assoluta preminenza nella graduatoria nazionale dei gruppi assicurativi per raccolta diretta, pari a 16 miliardi di euro (di cui 8,4 nei Danni, 7,6 nel Vita) al 31 dicembre 2014"⁶⁸. La compagnia, attualmente, opera attraverso 5 divisioni che sono: Unipol, La Fondiaria, Sai, Nuova MAA e La Previdente, formando così la più grande rete agenziale d'Italia. Vanta oltre 3.000 agenzie assicurative e più di 6.000 subagenzie distribuite sul territorio nazionale, tramite le quali offre una gamma completa e vasta di soluzioni assicurative.

Le figure di riferimento del gruppo sono Fabio Cerchiai presidente, Pierluigi Stefanini vicepresidente e Carlo Cimbri che riveste la carica di Amministratore Delegato.

Oltre al canale tradizionale sopra citato, UnipolSai si occupa anche di quello bancario-assicurativo, grazie ad una serie di rapporti intrapresi negli anni. Ad esempio, opera nel settore grazie all'accordo con Unipol Banca e alla joint-venture Popolare Vita con il gruppo Banco Popolare, BIM Vita con Banca Intermobiliare e Incontra Assicurazioni con il Gruppo Unicredit. Non solo, ma opera anche in Serbia mediante il terzo assicuratore locale, DDOR Novi Sad.

Inoltre, attraverso UnipolSai, il Gruppo è un importante attore nel settore alberghiero italiano e questo grazie alle "20 strutture che la controllata Atahoteles gestisce in alcune delle principali città e delle più rinomate località turistiche italiane"⁶⁹. Nel settore agricolo, invece, la società opera attraverso Tenute del Cerro, proprietaria di circa 4.300 ettari di terreno nel centro Italia ed è un riferimento a livello nazionale nella produzione di vino di alta qualità. Mentre, nel settore sanitario, presenza attraverso la casa di cura Villa Donatello (Firenze) e il Centro Oncologico Fiorentino, che è situato all'interno di Villa Ragionieri. Per concludere, UnipolSai è proprietaria di Marina di Loano, struttura portuale ligure che è in grado di accogliere oltre 800 imbarcazioni da 8 a 77 metri di lunghezza.

⁶⁸ Fonte: www.unipolsai.it

⁶⁹ Fonte: www.unipolsai.it

La società è quotata sul mercato MTA della Borsa Italiana ed è inclusa nell'indice FTSE MIB che contiene i titoli a maggiore capitalizzazione. Il principale azionista risulta essere Finsoe S.p.A. che detiene attualmente il 31,40% del capitale sociale.

Principalmente UnipolSai opera con l'obiettivo di assicurare una crescita sostenibile, ma soprattutto di lungo periodo, accompagnata da un'adeguata redditività che vada a vantaggio di tutti gli *stakeholder* (azionisti, clienti, agenti, dipendenti, fornitori e comunità).

L'assetto della *Governance* si fonda sul ruolo centrale del Consiglio di Amministrazione, sulla trasparenza delle scelte gestionali, sull'efficacia della struttura del sistema dei controlli interni e sulle rigorose modalità di gestione dei potenziali conflitti interni. Il sistema è stato creato basandosi sui principi e criteri applicativi osservati a livello internazionale e su quelli raccomandati dal Codice di Autodisciplina. Quest'ultimo è stato implementato con l'adozione di codici, principi e procedure che caratterizzano l'attività di tutte le componenti organizzative e operative della Compagnia e che, costantemente, vengono controllate e verificate, nonché aggiornate per far sì che si risponda in maniera efficace all'evoluzione del contesto normativo e al mutare delle circostanze operative. Tutto ciò che viene preso di riferimento per la definizione del sistema di *governance*, compreso il Codice Etico di Gruppo, è continuamente oggetto di verifica e controllo rispetto a quella che è l'evoluzione della realtà normativa, delle prassi operative e dei mercati. Inoltre, viene realizzato un monitoraggio periodico delle strutture competenti per verificarne il livello di applicazione. Oggi giorno "UnipolSai chiude il primo semestre con profitti da record a 455 milioni di euro, trainati dalla gestione finanziaria, e, in vista del nuovo piano industriale, avvia la trasformazione della *governance* indicando fin d'ora il vertice operativo che dalla primavera 2016 guiderà la compagnia."⁷⁰ Ciò che succederà lo spiega il CEO della società Carlo Cimbri affermando che " Con il rinnovo del CdA nel 2016 poi intendo lasciare tutte le cariche operative in UnipolSai a Matteo Laterza che, sono sicuro, assicurerà continuità di gestione in stretto coordinamento con la capogruppo. Si chiude un ciclo importante: Laterza sostituirà Franco Ellena, storico dirigente del gruppo, con cui ho condiviso tutta la lunga fase del rilancio di Unipol, prima, e dell'integrazione Fonsai, poi. Ellena, con l'esperienza di oltre 40 anni di lavoro, ha contribuito in maniera decisiva ai successi che hanno caratterizzato la

⁷⁰ Alberto Grassani, *UnipolSai, integrazione in porto dal 2016 operativa a Laterza*, Il Sole 24 ore, 08/08/2015.

storia recente del gruppo e continuerà ad aiutarci, seppur in forma diversa, a costruire una nuova fase.”⁷¹

In linea generale i Controlli Interni e di gestione dei rischi mirano ad assicurare che i principali rischi inerenti la Compagnia e le sue controllate risultino correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati, così da determinare il grado di assunzione del rischio possibile, coerentemente con gli obiettivi strategici prestabiliti. Tale sistema è continuamente oggetto di un processo implementativo, dovuto all’armonizzazione con il contesto normativo vigente. Il sistema si fonda principalmente sulla divisione dei vari ruoli (gestionali, autorizzativi e di controllo) nello svolgimento delle principali attività connesse ai processi operativi. “...Infatti, lo schema basato sulla separazione dei ruoli viene preferito, circostanza, questa, che dà atto di come, nell’ottica di una buona *governance*, venga riconosciuta come prioritaria l’esigenza di assicurare l’imparzialità e l’equilibrio.”⁷² È stato investito dell’incarico di sovrintendere alla funzionalità del Sistema dei Controlli Interni (secondo quanto indicato dal Codice di Autodisciplina delle società quotate) il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione. I soggetti che intervengono nel quadro dei controlli e gestione dei rischi in UnipolSai sono:

- Comitato Controllo e Rischi;
- Collegio Sindacale;
- Organismo di Vigilanza (231/2001);
- *Internal Auditing*;
- Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili (262/2005);
- *Risk Management*;
- Controllo di Gestione;
- Responsabile sicurezza sul lavoro;
- Responsabile *privacy*;

⁷¹ Carlo Cimbri, in Il Sole 24 ore del 08/08/2015, rilascia un’intervista rispetto a quello che sarà il futuro della *governance* della società nel 2016. Inoltre Cimbri afferma che: Il riassetto nella *governance* accompagna peraltro il cambiamento industriale in atto. Acquisizioni e diversificazioni internazionali non sono all’ordine del

⁷² Tiziano Onesti, Nunzio Angiola, Silvio Bianchi Martini, Stefano Garzella, Anna Lucia Muserra, *Strategie di sviluppo aziendale, processi di corporate governance e creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

- Strutture operative (controlli di primo livello), queste collaborano per la valutazione dei rischi, ma anche per l'individuazione e la decisione delle azioni da intraprendere per ridurre ed eliminare i rischi.

Anche in UnipolSai l'attività di *Internal Auditing* è indipendente ed obiettiva, finalizzata al miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'organizzazione. "L'*Audit* svolge attività di controllo per conto di UnipolSai e delle altre società del gruppo Unipol Sai per le quali presta l'attività di revisione interna in *outsourcing*, sulla base di uno specifico contratto, riportando degli esiti delle verifiche svolte ai Consigli di Amministrazione delle Società stesse. Risponde gerarchicamente e funzionalmente al Consiglio di Amministrazione."⁷³ L'approccio professionale e sistematico utilizzato genera valore aggiunto in quanto è finalizzato a valutare ed efficientare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di *corporate governance*. La virtuosità della società è riconfermata da un sistema di *audit* uniformato agli *standard* professionali comunemente accettati a livello nazionale ed internazionale e svolge le proprie attività coerentemente a quanto indicato nel Codice Etico dell'*Institute of Internal Auditors*. L'informativa periodica, rispetto alle azioni da intraprendere e ai risultati emersi, viene comunicata al CdA, al Comitato Controllo e Rischi, all'Amministratore Incaricato, al Collegio Sindacale e all'Alta Direzione UnipolSai. Naturalmente, sempre in conformità con la normativa vigente, le azioni da intraprendere sono determinate tramite un piano di *Audit* approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, sentito il Collegio Sindacale e l'Amministratore Incaricato.

La solvibilità e la stabilità delle imprese assicurative passa per una buona implementazione delle attività di *Risk Management*. In linea con le previsioni dei regolamenti IVASS e della nuova direttiva Solvency II, UnipolSai ha predisposto una funzione di *risk management* per una maggiore sicurezza in termini di controllo e gestione dei rischi.

Orbene, il quadro fin qui delineato fa da cornice all'evento che desta, per la trattazione qui seguita, maggiore curiosità. L'operazione di fusione per incorporazione, deliberata il 31 dicembre 2013, ha visto partecipare Unipol Assicurazioni S.p.A., Milano Assicurazioni S.p.A. e Premafin HP S.p.A., in FONDIARIA-SAI S.p.A. e la conseguente nascita di UnipolSai Assicurazioni S.p.A., che ha comportato l'introduzione del Modello di Organizzazione e Gestione (MOG) di UnipolSai il 6 agosto 2014. Il modello rappresenta una base di riferimento

⁷³ Fonte: www.unipolsai.com, sezione dedicata all'*Internal Auditing*.

per i comportamenti operativi, nonché per le attività di controllo e verifica, che devono essere realizzati per prevenire i reati previsti e trattati nella D. Lgs. 231/2001. Il decreto in questione individua le disposizioni normative riguardanti la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica. Responsabilità che vien meno se si dimostra di aver adottato strumenti e modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la commissione dei reati previsti. Questi, oltre ad essere di natura colposa, possono essere di tipo doloso, includendo anche reati contro la Pubblica Amministrazione, reato societari, delitti e illeciti amministrativi, reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, delitti informatici, delitti contro l'industria e il commercio e delitti ambientali. Nel caso in cui tali reati vengano commessi, le sanzioni che ne derivano sono di tipo interdittivo (interdizione per un determinato periodo di tempo dall'esercizio dell'attività, il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, ecc.), oppure di tipo sanzionatorio, il cui importo è calcolato con il sistema delle quote, o ancora la confisca e la pubblicazione della sentenza di condanna.

Il D. Lgs. 231/2001 prevede il MOG (Modello di Organizzazione e Gestione) che è un documento che definisce un sistema strutturato per prevenire gli illeciti contenuti nel citato decreto. Il modello vuole rendere consapevoli, coloro che operano nell'organizzazione, delle conseguenze che si possono avere in caso si disattenda alle norme in materia di illeciti amministrativi. L'osservanza del MOG non solo permette di fronteggiare danni interni, ma permette di migliorare la *governance* della società e la prevenzione dei rischi.

Sostanzialmente l'analisi qui condotta mira a comprendere come l'introduzione di questo nuovo modello ha apportato virtuosità all'organizzazione. In prima battuta definiamolo: "Il modello organizzativo (Mog) è il sistema interno all'azienda che mira a evitare o contrastare la commissione dei reati, sanzionati dal decreto legislativo 231/2001, da parte degli amministratori o dei dipendenti. Si articola in diverse componenti, tra cui: forme di organizzazione, linee guida, principi, procure, deleghe, processi, procedure, istruzioni, software, standard, programmi di formazione, clausole, organi, piani, report, *check-list*, metodi, sanzioni, *internal auditing*."⁷⁴ Per la predisposizione del modello, in UnipolSai, si è tenuto conto delle *best practice* di riferimento, con particolare attenzione alle linee guida di Confindustria, di ANIA e alle indicazioni della giurisprudenza penale. "Nelle Linee Guida

⁷⁴ Rosanna Acierio, *Modelli <231> senza scorciatoie*, in *Il Sole 24 ore*, 04/08/2014.

Confindustria sono delineate le attività fondamentali che ciascun Ente deve svolgere, propedeutiche all'attuazione del proprio Modello, rappresentate da:

- Attività di individuazione delle aree di rischio, volta a evidenziare le funzioni aziendali nell'ambito delle quali sia possibile la realizzazione degli eventi pregiudizievoli previsti dal D. Lgs. 231/2001;
- Predisposizione di un sistema di controllo in grado di prevenire i rischi attraverso l'adozione di appositi protocolli.”⁷⁵

Sempre secondo Confindustria, il sistema deve ispirarsi a principi di verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione, segregazione delle funzioni, documentazione dei controlli, previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico e delle procedure previste dal Modello, individuazione dei requisiti dell'OdV (autonomia e indipendenza, professionalità e continuità d'azione), pianificazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie e obblighi d'informazione all'OdV. Ciò che rileva è che queste linee guida dovranno poi essere adattate alla singola realtà aziendale.

ANIA detta indicazione per rilevare se la società è già in possesso di alcuni requisiti fondamentali per poter, meglio, implementare il MOG. Fa riferimento a *standard* e procedure, già definite dall'azienda, atte a ridurre ragionevolmente reati societari, piuttosto che aver individuato soggetti preposti al controllo di tali procedure e che vi sia stato un adeguato regime informativo interno, ed infine devono essere state adottate misure ragionevoli, volte ad ottenere l'effettiva aderenza agli standard. ANIA sottolinea l'attenzione che si deve avere per l'evoluzione del mercato, in termine di adozione di sistemi coerenti con le esigenze dell'area in cui l'impresa opera.

Il Modello, appunto perché tende a conferire sicurezza rispetto ai possibili rischi che potrebbero incidere sull'attività centrale, si ispira al Regolamento ISVAP n. 20/2008 (controlli interni e gestione dei rischi). Questo impartisce che vi sia collaborazione tra le diverse funzioni, prevede che vi sia un codice interno che diffonda la cultura del controllo interno e la prevenzione di illeciti, si sofferma sulla strutturazione dei sistemi informatici interni e prefigura il cd. *Whistleblowing* aziendale. Quanto detto deve essere obbligatoriamente osservato dalle società di assicurazione. Accanto a tale Regolamento ne viene osservato un

⁷⁵ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (ai sensi del D.Lgs. 231/2001)*, approvazione del CDA del 06/08/2014, modifiche apportate con il CDA 05/11/2015.

altro, il Regolamento ISVAP n. 41/2012 (controlli interni in materia di prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo).

Il Sistema di Controllo interno di UnipolSai è modellato sulla normativa pocanzi citata, quindi risponde formalmente a tutti i requisiti che si devono possedere per poter operare correttamente sul mercato. L'organizzazione rispetta dei requisiti generali che attengono all'esplicita formalizzazione delle norme comportamentali, alla chiara e conoscibile individuazione delle attività, compiti e poteri riconosciuti ad ogni singola funzione, fornisce una precisa descrizione delle attività di controllo e la loro tracciabilità e osserva il principio di segregazione dei ruoli. Orbene, rispetto a questo contesto osserviamo qual è la funzione e lo scopo del nuovo Modello. "L'adozione e l'efficace attuazione del Modello non solo consentono a UnipolSai di beneficiare dell'esimente prevista dal D. Lgs. 231/2001, ma anche di migliorare, nei limiti previsti dallo stesso, la propria *Corporate Governance*, limitando il rischio di commissione dei reati."⁷⁶ "Scopo del MOG è, pertanto, prevedere un sistema strutturato e organico di prevenzione, dissuasione e controllo, finalizzato a sviluppare nei soggetti che, direttamente o indirettamente, operano nell'ambito delle attività sensibili, la consapevolezza di poter determinare, in caso di comportamenti illeciti, conseguenze sanzionatorie non solo per se stessi, ma anche per la Compagnia."⁷⁷ Inoltre, il Modello si propone altresì di introdurre e diffondere, a tutti i livelli aziendali, le regole da seguire e i protocolli per una corretta formazione del personale; di informare il personale che, in caso di mancata osservanza delle norme, ci potrebbe essere la risoluzione del rapporto contrattuale o anche l'eventuale richiesta di risarcimento qualora, da tale comportamento, derivino danni concreti alla Compagnia; individuare con anticipo le attività a rischio reato, con attenzione a quelle principali dell'azienda; conferire all'OdV poteri idonei al fine metterlo nella posizione per cui possa vigilare efficacemente sull'effettiva attuazione della normativa, sul costante funzionamento ed aggiornamento del Modello, nonché di valutare il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionamento del MOG medesimo; inoltre "ogni operazione, transazione, azione deve essere: verificabile, documentata, coerente e

⁷⁶ Ciò è quanto sostenuto nel documento contenente la definizione delle modalità di implementazione del MOG (D.Lgs. 231/2001), in data di approvazione del CDA 06/08/2014 e con successive modifiche apportate il 05/11/2015. Si evince la volontà di creare un ambiente dove il controllo faccia da perno a tutte le attività aziendali.

⁷⁷ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Op. Cit.*, p.72.

congrua”⁷⁸ , infine delineare e definire le responsabilità aziendali. Mediante il modello si consolida un sistema strutturato ed organico di procedure di controllo (sia *ex ante* che *ex post*) che mira a ridurre il rischio di commissione dei reati attraverso l’individuazione di idonei processi e la loro conseguente procedimentalizzazione.

La predisposizione del Modello è stata preceduta da una serie di attività preparatorie suddivise in fasi, con lo scopo di realizzare un sistema di prevenzione e gestione dei rischi, osservando anche quanto previsto dal D. Lgs. 231/2001 e i suggerimenti di ANIA e Confindustria. Vediamo ora come il Consiglio d’Amministrazione a predisposto le basi per l’avvio della creazione del MOG:

- a. Fase preliminare:** In questa fase si è concorso a predisporre e preparare tutta la documentazione a supporto della pianificazione delle attività per la creazione del Modello. Quindi si è proceduto ad analizzare tutto il materiale a disposizione e al confronto con le diverse funzioni aziendali interessate, con il fine di identificare i soggetti apicali e sottoposti (riferimento al decreto 231/2001), da coinvolgere nella fase di valutazione e rilevazione dei rischi. Importante è stato il momento in cui si sono rilevate le aree dove, principalmente, vi è la possibilità che il reato venga posto in essere. Naturalmente questa fase è di sostegno alla seconda fase, quella di mappatura.
- b. Fase di mappatura rischi e controlli:** Secondo quanto indicato dalle linee guida di Confindustria, in questa fase è stata condotta un’indagine approfondita dell’organizzazione UnipolSai. C’è stato un controllo delle aree, dei settori e degli uffici, delle relative funzioni e aree esterne, ma comunque tutte connesse alla Compagnia. “La fase di rilevazione dei rischi e dei controlli ha consentito di pervenire alla ricostruzione di dettaglio delle aree aziendali “sensibili”, con identificazione delle funzioni e dei soggetti coinvolti e della loro responsabilità nonché dei sistemi di controllo adottati per la mitigazione dei rischi.”⁷⁹

⁷⁸ Linee Guida Confindustria, sostanzialmente si vuole garantire una registrazione dei documenti corretta e conforme ai protocolli di tutte le operazioni della Compagnia nell’ambito delle attività a rischio reato, in modo da rendere possibile una verifica *ex-post* dei processi di decisione, la loro autorizzazione e svolgimento all’interno di UnipolSai.

⁷⁹ Secondo quanto emerge dal documento stilato dal CDA di UnipolSai in data 06/08/2014 e successive modifiche in data 05/11/2015, la volontà del gruppo è quella di identificare il ventaglio di rischi collegati al nuovo assetto societario. L’integrazione societaria porta con sé un’integrazione delle possibili minacce, cosicché i controlli in questione saranno realizzati in modo trasversale al gruppo.

c. Fase di valutazione rischi e controlli: “In tale fase si è provveduto, per ciascuno dei processi sensibili, alla valutazione del grado di rischio con il metodo del *“Control and Risk Assessment”*.”⁸⁰ A ciascun responsabile di un sottoprocesso è stato chiesto di valutare quali reati potrebbero essere commessi, coerentemente a quelli enunciati nel decreto citato nella trattazione. Quindi si indagano le tipologie di rischi connesse. In base ai risultati ottenuti da questa indagine e alle metriche di valutazione, è stato determinato il livello di criticità nell’ambito di ogni sottoprocesso. Conseguentemente, in base alle singole aree di rischio individuate, sono state predisposte delle azioni correttive per migliorare il sistema di controllo e ridurre il livello di criticità. I *feedback* ottenuti sono stati condivisi con il *top management*. “Al fine di fornire un’adeguata formalizzazione alle rilevazioni condotte, è in fase di implementazione all’interno del sistema informativo denominato “MEGA GRC”, già adottato da tutte le Funzioni di Controllo del Gruppo, uno specifico modulo dedicato alla gestione delle mappature dei rischi effettuate ai sensi del Decreto 231 che, coerentemente ai modelli di rilevazione dei processi aziendali e di generale valutazione dei rischi operativi,”⁸¹ consente di disporre di un unico bacino di informazioni dal quale il gruppo può attingere documentazione d’interesse e assicurato da un alto livello di sicurezza.

Nel procedere nella pianificazione, UnipolSai ha individuato alcuni processi strumentali nel cui ambito potrebbero configurarsi le circostanze per cui si potrebbe commettere uno dei reati richiamati dal Decreto 231. I processi, per poter operare correttamente e in maniera esaustiva, devono essere continui e specifici, ma anche dinamici in caso di cambiamenti inaspettati (come ad esempio l’apertura di nuove sedi, ampliamento di attività, acquisizioni, ecc.). Partendo da tali processi sono state rilevate procedure di gestione e di controllo e sono state definite eventuali azioni necessarie a prevenire circostanze dannose. Il tutto nel rispetto dei principi di segregazione dei ruoli, di documentabilità dei diversi *step* che compongono un’azione, della ripartizione di ruoli e responsabilità tra le diverse funzioni di

⁸⁰ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Op. Cit.*, p.72.

⁸¹ Coerentemente all’impronta che il Gruppo ha voluto dare al Sistema di Controllo Interni, anche il sistema informativo deve essere in grado di servire ogni società del gruppo rispetto alle esigenze e presentare un alto livello di sicurezza, essendovi contenute delle informazioni sensibili. L’introduzione del MOG non si limita a definire le pratiche e i processi di prevenzione dei rischi e dei reati, ma pone l’attenzione su ogni singolo aspetto gestionale dell’organizzazione che, se minato, potrebbe minacciare gravemente la regolare attività.

competenza, piuttosto che avendo attenzione della sicurezza degli accessi e tracciabilità dei flussi finanziari.

La definizione del MOG passa, anche, per l'adozione di alcuni principi Etici che UnipolSai ha ripreso da Unipol, questi sono: l'Accessibilità (rispetto ai dati aziendali, fomenta l'efficacia organizzativa); Lungimiranza (visione prospettica dei cambiamenti e delle richieste del mercato, aiuta ad ottenere buoni risultati e sviluppo nei profitti); Rispetto (fa sì che tutti in azienda vengano ascoltati); Solidarietà (favorisce l'attitudine alla collaborazione e alla fiducia nelle regole) e Responsabilità (permette di avere consapevolezza di ciò che si fa e quindi dare spiegazioni a terzi).

L'adozione del Modello non è obbligatoria, ma facoltativa. Il Consiglio d'Amministrazione, per pervenire ad un assetto di controlli preciso ed organizzato, ha deciso di adottarlo a partire dal 16 febbraio 2005. A partire da questa data, il Consiglio, ha dichiarato di impegnarsi nell'implementazione e nell'osservanza delle regole e linee guida connesse, accanto a questo ha preso la medesima posizione anche il Collegio Sindacale. "Relativamente all'ambito di applicazione del MOG, vengono in considerazione due realtà tipiche della Compagnia, vale a dire le attività di erogazione e di distribuzione dei propri prodotti assicurativi e le conseguenti attività liquidative, svolte per il tramite di agenti e della rete secondaria, e le attività esternalizzate (in *outsourcing*), affidate da UnipolSai a società appartenenti al Gruppo Unipol oppure a soggetti terzi, nonché le attività svolte da UnipolSai per le società appartenenti al Gruppo Unipol."⁸² La responsabilità connessa al Modello, nei confronti degli Agenti, vi sarà in maniera limitata rispetto all'attività data in *outsourcing*. Inoltre i rapporti saranno gestiti e predisposti sulla base di accordi contrattuali specifici.

Dalla mappatura realizzata da UnipolSai sono emersi i principali rischi di commissione di reato e sono state individuate le relative attività preventive e di gestione. Per comodità ne citeremo solamente alcune. Ad esempio, per gestire i "Delitti nei rapporti con la Pubblica Amministrazione" viene consigliato di prestare maggiore attenzione alla gestione dei relativi rapporti contrattuali o ancora alla gestione della partecipazione a procedure a evidenza pubblica per servizi assicurativi per la Pubblica Amministrazione, piuttosto che la gestione

⁸² UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo*, in approvazione del CDA in data 06/08/2014 e successive modifiche in data 05/11/2015. Il Consiglio d'Amministrazione, nel pianificare le modalità di inserimento del MOG, ha preventivato e analizzato le attività sulle quali il Modello avrebbe impattato. La visione prospettica del Gruppo ha permesso di ottenere buoni risultati dal modello implementato, in quanto è stato possibile anticipare i fattori, le cause di rischio.

delle sovvenzioni, dei contributi e dei finanziamenti erogati dallo Stato, da un Ente Pubblico o dall'Unione Europea. Per quanto concerne i "Delitti e illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate, manipolazione del mercato e aggio" è stato predisposto un piano per le comunicazioni al mercato più intensivo, più flussi informativi con gli Organi di Vigilanza, operazioni su strumenti finanziari quotati e non quotati o ancora comunicazioni su operazioni finanziarie rilevanti, come ad esempio fusioni e acquisizioni. Concludiamo gli esempi qui riportati con i "Reati Ambientali" per la prevenzione dei quali è consigliata una maggiore attenzione rispetto alla gestione degli acquisti (maggiori informazioni rispetto alla provenienza del bene) o ancora la gestione e manutenzione degli immobili.

Importanza preminente viene data all'OdV che, oltre a supervisionare le attività connesse ai reati e a garantire un ottimale flusso informativo interno soprattutto con i vertici aziendali, deve assicurarsi che il Modello sia adeguato. Questo avviene mediante una verifica periodica, da parte dell'Organismo, rispetto alla capacità del Modello di prevenire i reati. "Tale attività si può concretizzare in una verifica a campione, anche, eventualmente, senza preavviso, sulle attività sensibili e sulla sua conformità delle stesse alle regole di cui al presente Modello. L'attività svolta è sintetizzata nel report annuale al Consiglio di Amministrazione in cui vengono evidenziate anche eventuali criticità riscontrate e i miglioramenti da attuare."⁸³

Essendo le sanzioni una stretta conseguenza della commissione di un reato, è importante che vi sia una buona diffusione del Modello tra i destinatari per renderli edotti in merito. È necessario garantire una corretta conoscenza e divulgazione delle regole di condotta ivi contenute sia nei confronti dei dipendenti e apicali, sia degli Agenti. L'obiettivo di informativa riguarda ogni tipo di risorsa, da quelle già presenti in azienda a finire con le nuove entrate. Naturalmente, a differenza del grado di coinvolgimento della risorsa nell'attività sensibile, vi sarà un diverso grado in informazione e formazione. Questo richiede un lavoro congiunto tra OdV, Direzione delle Risorse Umane, Organizzazione per i dipendenti e gli apicali ed infine con le Direzioni Vendite per gli Agenti.

⁸³ L'importanza della verifica risiede nella rilevazione di meccanismi errati. I campionamenti, piuttosto che controlli inaspettati, mirano a mettere alla prova l'assetto di controlli e le procedure implementate. La definizione di questi differenti aspetti, riportati nel "*Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo*" di UnipolSai Assicurazioni S.p.A., permette una crescita aziendale sia in termini di sicurezza e prevenzione contro i rischi citati nel presente capitolo, ma aiuta anche a conferire virtuosità e vantaggio rispetto alle altre aziende presenti sul mercato.

Orbene, aver enunciato il Modello ci permetterà di capire come la società ha migliorato il suo assetto gestionale, ma anche in termini di ritorni monetari. Il controllo e la prevenzione dei rischi spesso viene concepita come una parte marginale dell'azienda, quando, in realtà, è un fondamento per la crescita. A sostegno e dimostrazione della mia tesi presenterò sia dei risultati qualitativi, sia quantitativi. Sarà così possibile comprendere le evoluzioni del Gruppo derivanti dall'implementazione del sistema dei controlli interni in occasione della fusione.

Da quanto emerge da un'analisi di tipo più finanziario "UnipolSai ha chiuso il primo trimestre del 2014 con un utile netto (escluse le quote di terzi) di 174 milioni di euro, in aumento rispetto ai 91 milioni ottenuti nello stesso periodo del 2013 (dato post fusione). Il dato ha beneficiato del risultato positivo ottenuto nel ramo danni. La raccolta premi totale è salita a 4,1 miliardi di euro (+2,1%), grazie al miglioramento registrato dal ramo Vita (+13,7%)."⁸⁴ Inoltre, a fine marzo, UnipolSai presentava un margine di solvibilità (che indica la solidità patrimoniale della compagnia assicurativa) pari a 1,6 volte i requisiti regolamentari richiesti. Il *management* di UnipolSai ha ricordato che il gruppo prosegue nell'integrazione operativa delle compagnie fuse e nelle attività finalizzate alla conclusione della cessione del ramo di azienda, come richiesto dall'autorità garante della concorrenza.

È possibile analizzare il trend di crescita osservando prima l'andamento della gestione del 2014 e successivamente del 2015.

L'anno 2014 è stato caratterizzato dalla conclusione dei "lavori" di integrazione del Gruppo. Data la buona riuscita dell'operazione, risultano essere in fase di realizzazione, o di studio, altre integrazioni societarie con lo scopo di razionalizzare le diverse aree di attività in cui il Gruppo è presente, realizzando ulteriori economie nei costi. "Sotto il profilo industriale, l'andamento gestionale del Gruppo UnipolSai nel primo semestre dell'esercizio 2014 è stato particolarmente positivo sia in termini economici che patrimoniali, grazie alla conferma, anche nel secondo trimestre, di un favorevole andamento della sinistralità Danni e della raccolta Vita, di una ritrovata stabilità dei mercati finanziari."⁸⁵ Nel comparto Danni si è registrata una stabilizzazione del portafoglio contratti (dopo il calo nel 2013), mentre la raccolta premi diretta risulta essere in calo, ciò dovuto da un mercato fortemente competitivo. In questo scenario la raccolta diretta Danni consolidata è risultata essere di

⁸⁴ Edoardo Fagnani, *Unipolsai, utile in miglioramento nel primo trimestre del 2014*, in www.soldionline.it, in data 15/05/2014.

⁸⁵ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *UnipolSai Assicurazioni. Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2014*.

euro 4.437 milioni. Nel comparto Vita si è realizzata una raccolta consolidata di euro 4.471 milioni nel lavoro diretto, con un aumento del 31,4% rispetto al 2013. Il trend in crescita è dovuto dall'espansione centrata sui prodotti tradizionali garantiti riscontrata nel 2013, il tutto favorito da bassi tassi di interesse e dalla ridotta propensione al rischio da parte degli assicuratori. Inerentemente agli investimenti finanziari la prima parte dell'anno ha visto crescere la fiducia degli investitori, nonostante la situazione economica presente. Il portafoglio del Gruppo ha tratto giovamento dalla presenza di numerosi titoli governativi italiani che hanno segnato un'importante rivalutazione. In quest'ottica gli investimenti realizzati hanno ottenuto, nel periodo considerato, un rendimento significativo pari a circa il 5,3% degli *asset* investiti. "Il risultato consolidato raggiunge euro 357 milioni rispetto a euro 342 milioni dell'analogo periodo dell'anno precedente. La situazione di solvibilità consolidata risulta essere 1,6 volte il minimo richiesto, in lieve crescita rispetto al 2013."⁸⁶ Le politiche di investimento del medesimo anno sono state seguite con un'ottica di medio lungo periodo, secondo un criterio generale di prudenza e preservazione, tenendo conto anche delle linee guida definite nell'*Investment Policy*.

Dall'analisi della Relazione 2015 emerge che il Piano Industriale 2013-2015 è stato correttamente perseguito, facendo particolare riferimento alla definizione del perimetro societario ormai consolidato (uniformazione dei sistemi informatici e dei sistemi di controllo). Essendo ormai il Gruppo stabile e funzionante, la società nel corso dell'anno, ottenuta l'autorizzazione da parte dell'IVASS, ha proceduto all'operazione di fusione per incorporazione di Liguria Assicurazioni e di altre compagnie di minori dimensioni. Emerge anche che "UnipolSai, nel corso dell'esercizio 2015, ha realizzato un risultato consolidato pari a euro 602 milioni, in crescita rispetto agli euro 593 milioni al 30/09/2014, dato che beneficiava di una plusvalenza netta pari a euro 110 milioni conseguenti al realizzo della prima fase dell'operazione di cessione di parte del portafoglio Milano Assicurazioni ad Allianz."⁸⁷ Rileva la situazione di solvibilità consolidata che presenta un rapporto tra capitale disponibile e capitale richiesto pari a circa 1,78 volte, in miglioramento rispetto alla situazione del 2014. Quindi il Gruppo presenta stabilità rispetto alle risorse a disposizione per crescere. Per entrate un po' più nel dettaglio, in termini di dati numerici che confermano la crescita dell'assetto organizzativo, citiamo alcuni rilevamenti contabili: "Il risultato

⁸⁶ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Op. Cit.*, p. 79.

⁸⁷ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Resoconto della gestione del Gruppo al 30 settembre 2015*.

economico netto del settore assicurativo è positivo per euro 673 milioni (618 milioni al 30/09/2014). Gli investimenti e le disponibilità liquide del settore Assicurativo, inclusi gli immobili ad uso proprio, ammontano, al 30 settembre 2015, a euro 60.908 milioni, di cui euro 17.312 milioni nei rami Danni ed euro 43.596 milioni nei rami Vita. Le passività finanziarie ammontano a euro 3.482 milioni, di cui euro 1.517 milioni nei rami Danni ed euro 1.965 milioni nei rami Vita.”⁸⁸

Alla luce dei risultati di bilancio capiamo ora quali sono stati i rischi fronteggiati, nei diversi rami, per pervenire ad un assetto societario tanto stabile da comportare una crescita.

Ramo Vita: Tipicamente, in un portafoglio Assicurativo Vita, troviamo tre categorie di rischio:

- Rischi di tariffazione;
- Rischi demografico-attuariali;
- Rischi di riservazione.

I rischi di tariffazione vengono a monte gestiti mediante la definizione delle caratteristiche tecniche e di *pricing* del prodotto e nel tempo attraverso la verifica periodica della sostenibilità e della redditività. Lo strumento che viene utilizzato è quello del *profit testing*, con lo scopo di misurare la redditività e di identificare in via preventiva eventuali elementi di debolezza, realizzando specifiche analisi di *sensitivity*. Per essere certi della sicurezza del prodotto, questo viene preventivamente presentato al Comitato Prodotti al quale partecipano i responsabili delle diverse funzioni e la Direzione Generale (in caso di prodotti aventi anche un elevato rischio economico, vengono presentati più nello specifico risultati di test reddituali).

“I rischi demografico-attuariali si manifestano qualora si misuri un andamento sfavorevole della sinistralità effettiva rispetto a quella stimata nella costruzione della tariffa e sono inoltre riflessi a livello di riservazione.”⁸⁹ I rischi in questa area sono afferenti al tasso di interesse garantito che la società presidia mediante una regolare analisi statistica dell’evoluzione delle passività che ha in portafoglio contratti, suddivisa per tipologia di rischi e mediante simulazioni sulla redditività attesa degli attivi posti a copertura delle riserve tecniche. Importante è anche la gestione dei rischi relativa alla copertura dei costi. Per tale

⁸⁸ UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Op. Cit.*, p. 80.

⁸⁹ Fonte: www.group.intesasanpaolo.com .

motivazione è stato pensato un modello che analizza i costi per macro categoria, in modo da monitorare correttamente la corretta tariffazione e sostenibilità della riservazione.

Il rischio di riservazione viene gestito in sede di determinazione delle riserve matematiche, in occasione vengono realizzati una serie di controlli sia di dettaglio che d'insieme (raffronto tra stime mensili). Connessa vi è l'attenzione rispetto la corretta presa in carico dei contratti, mediante la quadratura del relativo portafoglio con la ricostruzione delle movimentazioni suddivise per causa intervenuta nel periodo e della coerenza degli importi liquidati, rispetto alla movimentazione delle riserve. Altra area importante di gestione del rischio è quella finanziaria e di garanzie di rendimento.

Ramo Danni: I rischi del portafoglio Assicurativo Danni sono, principalmente, quello di tariffazione e di riservazione. Anche in questo caso il rischio di tariffazione viene presidiato in sede di definizione del *pricing* e con una serie di controlli periodici.

Il rischio di riservazione viene analizzato in modo puntuale in sede di determinazione delle riserve tecniche. Con riferimento all'assunzione del rischio, quando le polizze vengono acquisite vengono controllate con un sistema automatico di controllo dei parametri assuntivi associati alla tariffa di riferimento. Ciò in modo da confermare la corrispondenza del portafoglio con le impostazioni tecniche e tariffarie concordate con la rete vendita. In tal modo è possibile verificare le esposizioni a livello di capitali-massimali, con un controllo che oltre ad essere formale è sostanziale. Il tutto è affiancato da controlli statistici per verificare situazioni potenzialmente anomale e per supervisionare i cumuli a livello di singola persona. Non da meno sono i rischi finanziari per i quali la forte attenzione è dovuta agli eventi che hanno interessato il settore negli ultimi anni. Motivo per il quale è stata posta in essere una serie di iniziative finalizzate al rafforzamento della *risk governance* e del *risk management*. Con riguardo ai portafogli d'investimento, costituiti sia a copertura degli impegni presi nei confronti degli assicurati sia a fronte del patrimonio libero, lo strumento operativo di controllo e monitoraggio dei rischi di mercato e credito è costituito dalla *Investment Policy*. Le Policy definiscono le finalità e i limiti operativi per realizzare gli investimenti e dettano regole affinché i rischi connessi vengano gestiti. I comitati di investimento, periodicamente, discutono delle scelte da fare, dell'evoluzione del portafoglio e del rispetto dei limiti correlati. Per gestire e misurare i rischi vengono utilizzati degli strumenti di simulazione, il cui obiettivo è la misurazione del valore intrinseco, del *fair value* delle passività e del capitale economico. In tal modo la società può sviluppare proiezioni su scenari economici generati

stocasticamente, simulando l'evoluzione del valore osservato rispetto alle caratteristiche tecniche dei prodotti e dell'andamento delle variabili finanziarie significative. I rischi modellizzati riguardano dinamiche di riscatto estreme, da *shock* sulla mortalità e longevità, da pressioni sulle spese, ecc.

Secondo quanto appena esposto, vediamo numericamente l'evoluzione del Gruppo UnipolSai successivamente all'introduzione del Modello MOG. Gli anni analizzati vanno dal 2013-2015 e ci si baserà su specifici indicatori alternativi di *performance* che non sono misure definite dalle regole di contabilità, ma sono calcolati secondo le prassi economico finanziarie del settore. In breve gli indicatori:

- *Loss ratio*: indicatore primario di economicità della gestione di un'impresa di assicurazione per il settore Danni. Consiste nel rapporto fra il costo dei sinistri di competenza e i premi di competenza. Quindi un valore vicino all'unità indica stabilità nei rapporti contrattuali intrattenuti, in termini di uscite prospettiche.
- *Oti (Other Technical Items) ratio*: rapporto tra la somma del saldo degli altri oneri/proventi tecnici e la variazione delle altre riserve tecniche ed i premi netti di competenza. Indice qui trattato in quanto il *Loss ratio* ne sarà al netto.
- *Expense ratio*: indicatore percentuale del rapporto tra le spese di gestione complessive ed i premi contabilizzati. Sostanzialmente ci permette di capire la percentuale di esborsi sostenuta.
- *Combined ratio*: indicatore che misura l'equilibrio della gestione tecnica Danni dato dalla somma di *Loss ratio* ed *Expense ratio*.

Grafico 1:

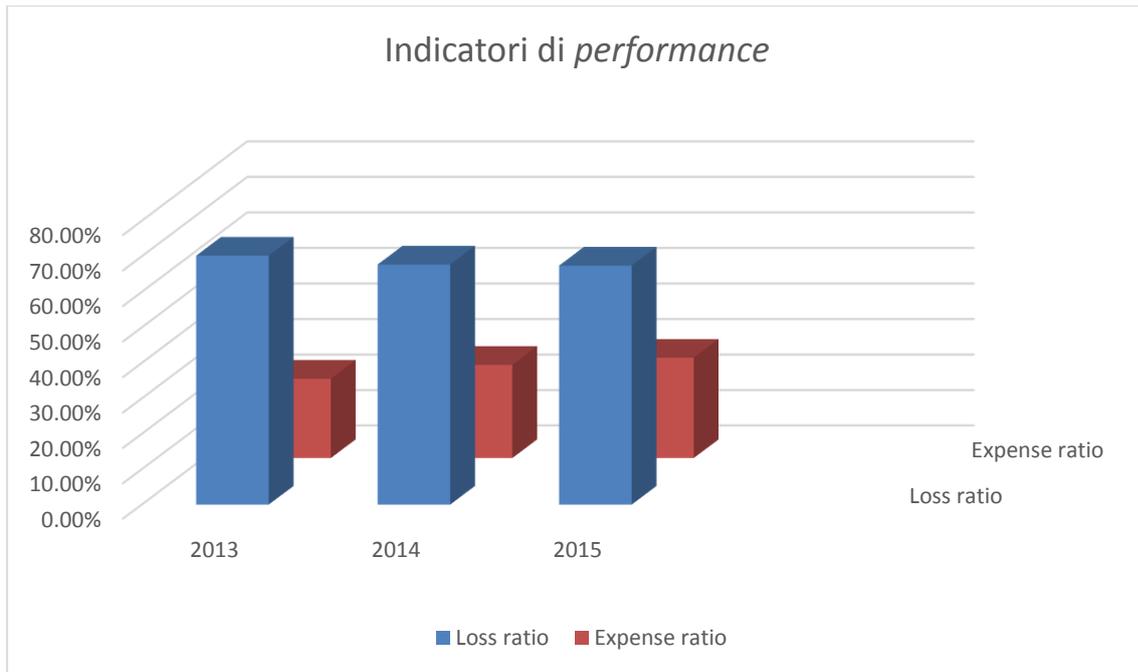
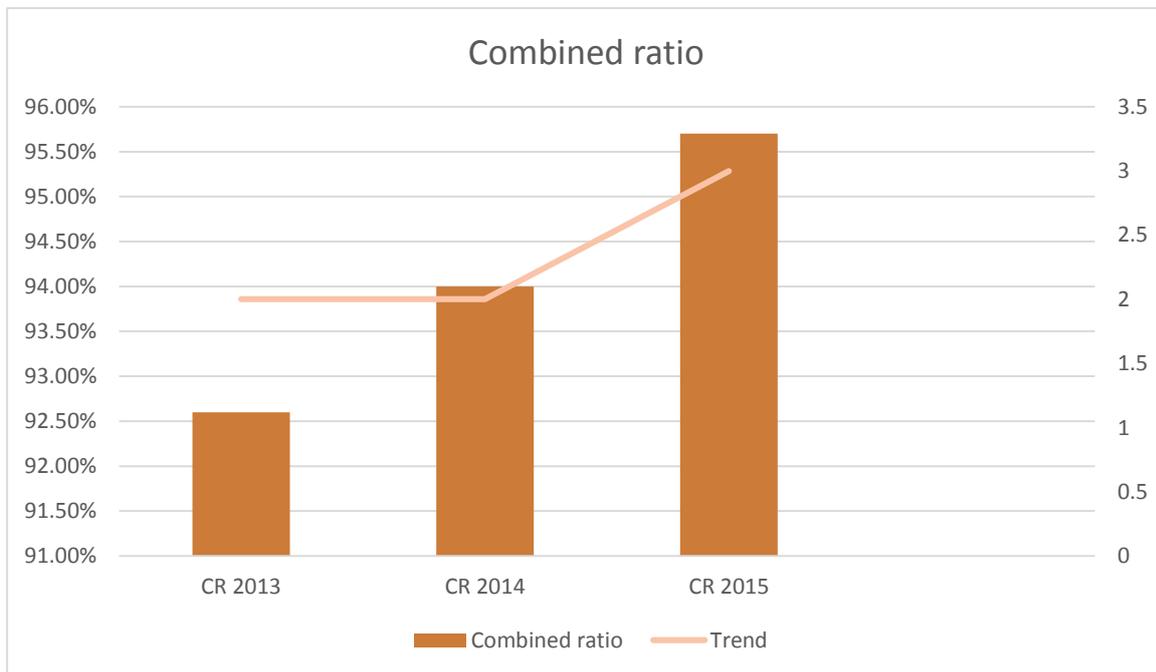


Grafico 2:



Nel primo grafico osserviamo che il *Loss Ratio* diminuisce non in maniera importante nel corso del triennio, ma la si può leggere come “significativa” essendo il periodo analizzato breve e quindi stiamo trattando proprio i primi risultati post introduzione del Modello. La diminuzione è positiva in quanto non si è verificato un numero preponderante di premi

erogati, grazie alle giuste previsioni basate sugli eventuali rischi connessi all'accadimento di eventi inaspettati per cui il Gruppo si sarebbe dovuto trovare a effettuare ingenti esborsi. Al contrario *l'Expende ratio* aumenta ed è sintomatico di nuovi contratti stipulati. Leggendo i due indicatori congiuntamente, secondo quanto confermato anche dal secondo grafico, il *trend* risulta essere crescente. Ciò permette di affermare che la strategia nell'operazione di fusione, seguita dal Gruppo, ha portato a dei risultati operativi e di bilancio. I nuovi sistemi di controllo, integrati in maniera trasversale, hanno accresciuto la virtuosità aziendale sviluppando la capacità di fronteggiare nuovi e vecchi rischi, connessi anche alla nuova struttura societaria.

In conclusione, è possibile affermare che in base all'analisi condotta su UnipolSai, l'introduzione di un efficiente assetto di controlli interni accresce il valore aziendale.

BARILLA: gestione del rapporto *Business Continuity e Risk Management*

L'analisi del gruppo Barilla è volto ad indagare in che modo la gestione dei rischi, connessi al *business continuity e risk management*, permettono di aggirare le ripercussioni derivanti dagli eventuali impatti reputazionali. Partiamo da una premessa: da diversi studi emerge che i benefici che si ottengono dalla gestione del rischio reputazionale non sono sempre quantificabili non riscontrando un effettivo miglioramento di bilancio. In questo caso, però, Barilla ha fatto in modo di ottenere benefici tangibili da pratiche di *Social Responsibility* per mitigare tale rischio. Detto ciò, il seguente capitolo, dopo aver raccontato della storia della società, si soffermerà nel dettaglio sul come è avvenuta la gestione dei rischi e successivamente sulle evidenze di bilancio, in modo da poter rimarcare la tesi secondo la quale una buona gestione del rischio migliora l'attività aziendale.

L'azienda si presenta così "La sfida più appassionante della nostra impresa è la capacità di migliorare continuamente in tutte le attività che svolgiamo. La posta in gioco è la sostenibilità della nostra crescita, il nostro futuro, il futuro dei nostri figli."⁹⁰ L'azienda muove i suoi primi passi nel 1977 grazie a Pietro Barilla che apre una bottega di pane e pasta a Parma. Il processo di industrializzazione comincia quando prendono il comando dell'attività i

⁹⁰ Fonte: www.barillagroup.com

figli Riccardo e Gualtiero, fino ad arrivare al primo stabilimento nel 1910 costituito da 80 lavoratori, con capacità produttiva di 80 tonnellate di pasta e 2 di pane al giorno, grazie all'innovativo forno "cottura continua". In concomitanza viene creato il primo marchio aziendale, per mano di Emilio Trombara. Nel 1936 viene avviato lo sviluppo della rete commerciale ad opera di Pietro, figlio di Riccardo, nonché l'introduzione di 6 presse continue che riuniscono per la prima volta le funzioni di impastatrice, gramola e torchio. Il passo successivo si è avuto nel 1937 con la pasta fosfina che, essendo arricchita di fosforo si presenta come alimento dietetico ideale in un periodo critico della storia Italiana. Tra il 1947 e 1971 assumo il comando i figli di Riccardo, Gianni e Pietro Barilla, realizzando un forte sviluppo della società sul mercato. Vengono divisi i compiti, a Gianni vanno la fabbrica e l'amministrazione, mentre a Pietro vanno il mercato, la pubblicità e le pubbliche relazioni. Nel 1965 l'azienda entra nel mercato dei prodotti secchi con i grissini e cracker nel nuovo stabilimento di Rubbiano, vicino Parma. Durante il periodo di crescita la Barilla diventa Americana, ma i manager restano e continuano ad incentivare la crescita, inoltre entra a far parte della famiglia anche la Voiello. Nel 1975 viene lanciata la linea Mulino Bianco, "grazie alla straordinaria collaborazione con Giò Rossi, Barilla crea una nuova linea di prodotti che risponde al "bisogno del ritorno alla natura" di questi anni: un rassicurante ritorno alle "cose buone del passato".⁹¹ Negli anni '80 Pietro Barilla torna alla guida dell'azienda con un'espansione di questa mediante l'acquisizione di Misko (leader della pasta in Grecia) e negli anni '90 di Pavesini. Oggi alla guida del gruppo ci sono i nipoti Guido (presidente), Luca e Paolo (vicepresidenti), che hanno continuato a far crescere il marchio con numerose acquisizioni.

Entrando nel dettaglio, la Barilla, secondo quanto indicato dal Codice di Autodisciplina, è dotata di un sistema integrato di gestione dei rischi e dei relativi controlli interni. Nonché segue tutte le specifiche indicate dal D.Lgs. 231/2001 (non ci soffermeremo in quanto si richiama quanto detto nel paragrafo 3.1). L'azienda predispone una chiara esplicitazione degli obiettivi di *business*, di *governance* e di responsabilità sociale all'interno del piano strategico, ciò è fondamentale al fine di declinare e comunicare gli obiettivi in modo chiaro ai livelli operativi. Questo è un momento fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di controllo e gestione dei rischi. "Nell'ambito di un approccio basato sul principio di proporzionalità, come accennato al paragrafo precedente, il risultato può essere conseguito

⁹¹ Fonte: www.barillagroup.com .

attraverso l'adozione da parte dell'organo amministrativo, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, di un proprio modello attraverso il quale formulare il piano strategico. Esso verrà poi declinato ai piani, programmi e processi di carattere operativo per le diverse categorie di obiettivi di *business*, di *governance* e di responsabilità sociale.”⁹² Il modello di ERM adottato dal Gruppo Barilla è di tipo decentrato in cui il *Risk Manager*, nello svolgimento delle proprie mansioni, si affianca alcuni “*Risk Champions*” istituiti all'interno di ogni *business unit*. I *Risk Champions* utilizzano le metodologie del *Risk Management* per misurare i rischi, inoltre collaborano con la stessa funzione per individuare e quantificare gli stessi, secondo un approccio *bottom up*. Naturalmente, affinché ci sia uno sviluppo verso la gestione evoluta dei rischi, ci devono essere precise competenze nelle diverse unità di *business* e la presenza di competenze specifiche nel *risk management*. Le competenze specifiche si basano su capacità tecniche e su un'adeguata maturità professionale. I traguardi che si vogliono raggiungere passano per l'unione di idonei profili professionali con una formazione utile a sviluppare adeguate capacità. La Barilla sta lavorando su questo nuovo modello professionale, così da pervenire ad un assetto di strumenti e capitale umano ottimale per il raggiungimento degli scopi aziendali. L'organizzazione della funzione di Risk si basa, principalmente, su 5 punti fermi che l'organizzazione ha e rincorre: 1. Essere la prima scelta dei consumatori; 2. Conquistare la maggior parte della quota di mercato; 3. Migliorare continuamente; 4. La convinzione che c'è solo un modo per fare *business* (ricordiamo la frase di apertura della presentazione del Gruppo); 5. Essere orgogliosi di far parte della famiglia Barilla. Secondo quanto detto, Barilla concepisce il rischio come una parte integrante del *business*, definisce il rischio come “qualsiasi evento incerto che potrebbe minacciare il raggiungimento degli obiettivi di *business* e strategie o driver di valore chiave della società,”⁹³ quindi un qualcosa da misurare periodicamente. Si vuole far sì che il profilo di rischio del Gruppo sia convergente con la propensione al rischio dello stesso e non ecceda la sostenibilità del medesimo. In questa visione il CdA stabilisce il *Risk Appetite* e che questo sia *compliance* con le strategie predisposte, in più controlla che l'ERM e il Sistema dei Controlli Interni sia efficiente. La maggior parte delle compagnie e multinazionali, oggi, sono munite di un'unità dedicata all'ERM. Il CFO ricopre un ruolo fondamentale nella gestione del

⁹² Carolyn Dittmeier, *Risk governance e obiettivi strategici d'impresa: punti di attenzione per il Comitato Controllo e Rischi e supporto al CdA*, a cura di Reflection Group.

⁹³ Matteo Vigo, in *Risk Management, Piano Strategico e Organi di Governo*, Milano centro Svizzero, 2014.

rischio per Barilla, infatti “il CFO ricopre un ruolo fondamentale nella prevenzione e nel contrasto dei rischi, promuovendo a tutti i livelli consapevolezza rispetto ai “fattori di incertezza” e agendo come presidio delle norme regolatorie interne/esterne all’impresa.”⁹⁴ Tra le priorità dello stesso si annoverano la capacità di seguire le regole aziendali e le logiche di *compliance* a seconda del livello di maturità della cultura aziendale e del contesto circostante, inoltre integrazione tra gli strumenti in suo possesso e le logiche di gestione del rischio, attenzione sia ai rischi operativi finanziari che operativi, ed infine consapevolezza dei principi etici aziendali. Le pratiche aziendali intraprese per l’identificazione del rischio consistono in interviste dirette con l’AD e incontri programmati con i responsabili di funzione per discutere dei rischi individuati.

Le prospettive aziendali, che emergono anche dagli ultimi bilanci pubblicati, riguardano la gestione del *Business Continuity e Crisis Management*. “La *Business Continuity* rappresenta la capacità dell’impresa di far fronte a eventi di estrema criticità che mettono in pericolo il prosieguo della sua attività”.⁹⁵ Questa si configura come una componente integrata della gestione dei rischi, orientata ad approfondire esclusivamente i rischi di interruzione dell’operatività aziendale derivanti da un possibile evento catastrofico o comunque che segnerebbe profondamente l’azienda. La gestione della crisi, per comodità, può essere suddivisa in fasi: gestione immediata dell’evento, gestione post-crisi di breve termine e gestione post-crisi di medio lungo termine. Ciascuna fase è “scortata” da specifici strumenti, la gestione della crisi nell’immediato viene coordinata dall’*emergency plan*, mentre il ritorno alla piena operatività viene guidato *contingency plan* (specifico per il breve e lungo periodo). La continuità aziendale è possibile se, in caso di accadimento di evento dannoso, la prontezza di reazione porta a porre in essere tutta una serie di attività che mitigano gli eventuali impatti. Ad esempio, è importante canalizzare le informazioni sia verso l’interno che verso dell’azienda. In altri termini impartire istruzioni a coloro che operano in ambito aziendale e, dall’altra parte, rassicurare il mercato, nello specifico coloro che hanno investito. Bisogna, inoltre, isolare la gestione della crisi dalla gestione dell’ordinaria amministrazione. Bisogna dividere i ruoli, chi si occupa della gestione della crisi dovrà delegare i propri compiti ad un terzo, la restante parte dell’organizzazione dovrà continuare

⁹⁴ Matteo Vigo, *Op. Cit.*, p. 86.

⁹⁵ Paolo Prandi, *Il risk management, teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

a operare con un'attenzione maggiore alla situazione precaria. Dunque, sarà importante operare a breve termine e pianificare a lungo. Nel senso che il problema deve essere trattato con la prospettiva di risoluzione in tempi brevi, mentre vi deve essere una pianificazione della continuità, regolare, dell'attività a lungo. Dovendo agire nel breve è possibile che si dovranno fare dei sacrifici in termini di *business*, come ad esempio tagliare una parte della produzione momentaneamente.

Quanto detto si ricollega agli obiettivi perseguiti da Barilla, in quanto gli aspetti da analizzare sono due:

- Gestione della *Business Continuity* e *Crisis Management*;
- Gestione del rischio reputazione attraverso pratiche di CSR;

La bravura del Gruppo Barilla, nella gestione dei rischi, è confermata dalla vincita del premio Assiteca 2012, giunto alla terza edizione ed intitolato "Strategie e processi per salvaguardare il valore aziendale a seguito di un evento dannoso-*Business Continuity*". Lo studio condotto su diverse aziende ha fatto emergere diverse *best practice* provenienti da mondi profondamente diversi, per i quali la gestione del rischio e il concetto di emergenza hanno logiche e processi propri. Sembra giusto affermare che a seconda del settore merceologico e della differenza tra gli *stakeholder* cambia l'approccio al rischio d'impresa. Secondo i rilievi di Assiteca emerge che "Barilla, miglior ambasciatore del made in Italy di qualità nel mondo, si rivolge prima di tutto ai consumatori, anche se la gestione del rischio rappresenta l'altra faccia di un concetto di sostenibilità più globale."⁹⁶ Infatti concretizza le fondamenta del lavoro aziendale nell'approccio della "Qualità Totale" e nel valore del "Saper Fare". Sostanzialmente è un approccio responsabile per un modello di *business* che sviluppi prodotti e progetti "Buoni per noi" e "Buoni per il Pianeta". Riguardo a ciò Vigo afferma: <Per un'azienda a elevata reputazione da parte dell'opinione pubblica come Barilla, la gestione del rischio reputazionale (e non) è una delle leve per garantire agli *stakeholder* il presidio e il monitoraggio dei rischi aziendali>. Per tale motivazione vediamo la presenza in Barilla della funzione ERM a diretto riporto del Chief Financial Officer. "L'approccio progettuale è *top down* (definizione di *Risk Capacity* e *Risk Appetite* con il *top management*)

⁹⁶ Fonte: www.strategicagroup.com in "Bravi a gestire i rischi", articolo che presenta le aziende vincitrici di un premio riguardante l'efficacia dei sistemi interni di gestione dei rischi. Ad accompagnare Barilla ci sono altre società quali: Prysmian, Seat Pagine Gialle, Gruppo Abb, Vestas Nacellas Italia e Nestlé Italia.

e la responsabilità del *risk management director* è quella di dotare l'azienda di un sistema capace di verificare che il profilo di rischio sia coerente con la sua propensione al rischio.”⁹⁷ Gli efficienti risultati ottenuti dall'azienda, in campo di gestione dei rischi, sono il frutto della consapevolezza della rilevanza del tema di *Business Continuity* che si concretizza in processi formali e strumenti concreti per l'identificazione e la quantificazione degli scenari di rischio e pianificazione delle azioni di ripristino.

Ebbene, dalla lettura del Bilancio del Gruppo Barilla 2008 emerge che, nell'anno in questione, è stato avviato uno studio di *Business Continuity Management*. L'obiettivo è quello di garantire la continuità del *business*, della qualità dei prodotti, l'integrità e il valore del proprio patrimonio. In più c'è una forte attenzione sia alla tutela dei dipendenti, sia un senso di responsabilità verso i terzi che si sostanzia in un'oculata attività di *risk management*. Il progetto intrapreso “si sostanzia nella valutazione dei possibili impatti conseguenti all'interruzione dei processi produttivi, nel pervenire alla definizione delle *recovery strategies*, nel definire un modello di gestione delle emergenze e nell'implementare opportuni piani d'azione finalizzati a garantire la continuità del *business*.”⁹⁸ Lo studio condotto ha inizialmente interessato le società del Gruppo Harry's in Francia, Russia e Spagna, mentre nel 2009 saranno sottoposte all'analisi Lieken in Germania e successivamente altre società del Gruppo. Sempre in ambito *Risk* il Gruppo è preparato anche in ambito *information technology*, con un servizio di *disaster recovery* che copre la maggior parte degli ambienti applicativi e in particolare quelli maggiormente critici per l'operatività quali SAP e MatrixOne. Il servizio implementato prevede che, in caso di disastro, vi sia la riparazione dei sistemi in oggetto entro massimo 24 ore e senza la perdita di alcun dato già inserito nel sistema. La prontezza dello strumento è dovuta alle prove di simulazione annue che si effettuano, al fine di verificare il corretto funzionamento del processo e del sistema. Sempre in ottica di *Business Continuity*, il Gruppo pone attenzione anche ai rischi finanziari. Per maggiore completezza vediamo in che modo opera per fronteggiarli:

- **Rischio di mercato:** per quanto riguarda il rischio d'interesse, la volatilità dei tassi è principalmente collegata alle variazioni dei tassi d'interesse dell'euro, valuta che

⁹⁷ Fonte: www.strategicagroup.com .

⁹⁸ Questo è quanto emerge dal Bilancio di Barilla del 2008. Il Gruppo vuole pianificare una serie di soluzioni a possibili eventi dannosi prospettici. L'analisi continuerà in questo verso presentando dei casi pratici che potranno confermare l'abilità d'intervento dell'organizzazione.

rappresenta la quasi totalità dell'indebitamento del Gruppo. "Al 31 dicembre 2008 circa il 39% (36%) dell'indebitamento finanziario lordo era denominato, direttamente ovvero attraverso strumenti finanziari derivati di copertura specifica, a tasso fisso, ovvero a tasso variabile limitato al rialzo. Il Gruppo analizza la propria esposizione al rischio tasso di interesse su base dinamica. In particolare, il Gruppo ricorre a simulazioni di fabbisogni e di generazioni di cassa prospettici in cui sono previsti diversi scenari, sulla base delle aspettative economiche, delle posizioni esistenti e di eventuali rinnovi, del ricorso a fonti alternative, delle politiche di copertura e delle aspettative di rifinanziamento."⁹⁹ Per il rischio di cambio il Gruppo, operando a livello internazionale, è soggetto al rischio che variazioni nel tasso di cambio di valute estere impattino sul valore di attività, passività e dei *cash flow*. Ciò che si genera è gestito attraverso una politica di compensazione di attività e passività, utilizzando quando necessari contratti derivati, principalmente in forma di compravendita a termine di valuta. Il rischio prezzo è gestito attraverso accordi quadro di acquisto di medio termine con i fornitori, utilizzando anche contratti derivati sul grano.

- **Rischio di credito:** partendo dal fatto che la maggior parte dei crediti del Gruppo è legata al canale della grande distribuzione, si concorre ad una valutazione periodica del merito creditizio delle controparti nel rispetto dei limiti di credito assegnati. Inoltre sono state stipulate polizze assicurative su parte dei crediti commerciali a copertura di eventuali perdite. Per l'esposizione bancaria il Gruppo ha fissato un limite per ogni banca.
- **Rischio di liquidità:** il Gruppo opera con il fine di rendere remoto il rischio di liquidità, attraverso la predisposizione di costanti linee di credito irrevocabili non utilizzate, che permettono di far fronte agli impegni finanziari futuri, tenuto conto anche della generazione di cassa ottenuta.

Dalla lettura del Bilancio del Gruppo 2010 si desume un ulteriore passo avanti, ovvero "nell'ottica di un costante sviluppo e un consolidamento delle attività di gestione del profilo di rischio aziendale è iniziata a partire dai vertici aziendali l'implementazione del progetto di *Enterprise Risk Management*."¹⁰⁰ Si vuole fornire alla direzione aziendale uno strumento che possa verificare che i rischi che il Gruppo sopporta, siano sempre conformi alla sua stessa

⁹⁹ Fonte: Bilancio del Gruppo 2008.

¹⁰⁰ Fonte: Bilancio del Gruppo Barilla 2010.

propensione al rischio. Cosicché si è pervenuti alla definizione del livello di propensione al rischio, all'identificazione del registro dei rischi aziendali e all'assegnazione delle responsabilità di gestione di ciascun rischio identificato alle unità organizzative responsabili (*Risk Ownership*). In tal senso sono state identificate metriche comuni a livello aziendale per la misurazione e l'*assessment* di ciascun evento di rischio e alla successiva individuazione delle aree rischiose alle quali l'azienda è più esposta in termini di frequenza e impatto. Le aree di intervento attengono alla volatilità dei prezzi delle materie prime, concentrandosi sulla combinazione di coperture fisiche, finanziarie e sugli strumenti in grado di misurare e valutare l'efficienza. Ancora è stata valutata l'interruzione di una linea produttiva inerente ai principali prodotti (sia *Bakery* che *Meal Solutions*), individuando le alternative e le capacità produttive disponibili; infine sono state predisposte soluzioni tecniche per minimizzare l'incidenza di fasi critiche nel *network* produttivo e distributivo. Sono state previste *policies* comuni e condivise per la mitigazione di comportamenti di *business* disallineati rispetto alla *governance* globale, avendo quindi attenzione anche allo scenario macroeconomico. Nel 2012 il Gruppo ha continuato ad operare nell'ottica di implementazione dell'ERM, svolgendo sessioni di *assessment* dei rischi con tutte le unità organizzative "che hanno permesso di mappare a 360 gradi tutti i rischi cui l'azienda è esposta, misurarli e classificarli con metriche comuni finalizzate al loro riordino per priorità con definizione di adeguati piani di azione per la loro mitigazione."¹⁰¹ I risultati sono stati presentati al *top management* che ha assicurato la predisposizione di tutte le risorse necessarie per fronteggiare i rischi emersi e a maggior impatto. Durante l'anno 2013 si è seguita la stessa linea verificando che i piani predisposti siano congrui con la propensione al rischio del Gruppo, è stato stabilito un processo annuale di identificazione e misurazione degli eventi di rischio, sono stati predisposti adeguati piani di mitigazione con connesse coperture economiche ed infine è stato pianificato un monitoraggio periodico delle esposizioni aziendali e dell'implementazione dei piani di mitigazione. "L'anno 2014 ha visto il definitivo passaggio da "progetto" a "processo" del sistema di Enterprise *Risk Management* in Barilla."¹⁰² Il 2015 è stato l'anno della definizione dell'ERM come processo strutturato e con una frequenza regolare (ogni due anni) di identificazione, misurazione e prioritizzazione degli eventi di rischio. Inoltre è stata predisposta la presentazione e condivisione con il top management aziendale dei rischi critici

¹⁰¹ Fonte: Bilancio del Gruppo Barilla 2012.

¹⁰² Fonte: Bilancio del Gruppo Barilla 2014.

con cadenza regolare (2 volte l'anno) e un confronto sul livello di efficacia dei piani di mitigazione in essere.

Successivamente ci si è concentrati sulla gestione del rischio reputazionale con ottimi risultati. Infatti il *Reputation Institute* assegna a Barilla il primato per la reputazione tra le aziende italiane e la prima posizione in assoluto nel settore alimentare. Il premio è stato assegnato in seguito ad una ricerca condotta sui consumatori in 24 paesi nei diversi continenti. Le valutazioni sono emerse dall'analisi di diversi indicatori quali l'offerta di prodotti e servizi, il livello di innovazione, la qualità del posto di lavoro, *governance*, *performance* finanziarie e *leadership* di mercato. Barilla è stata capace di costruire attraverso i suoi prodotti, la comunicazione e il coinvolgimento delle persone, un valore aggiunto. "Barilla è nella posizione di poter rafforzare ulteriormente questo legame con i consumatori a livello globale facendo leva sulla sua storia, che gli è valsa la miglior reputazione tra le aziende italiane. Riuscire ad avere la stessa reputazione nei mercati che crescono potrebbe garantirgli una solida piattaforma di crescita e successo."¹⁰³ La gestione del rischio reputazionale non è facilmente misurabile in termini di crescita aziendale, ma se accompagnato da interventi concreti questa affermazione può risultare non corretta. Barilla è riuscita a monetizzare la gestione del rischio reputazionale pianificando attività di *Corporate Social Responsibility*, di seguito saranno analizzate e presentati i risultati. Il tutto rientra nell'ambito più ampio del nuovo processo di ERM implementato. Nella continuazione del paragrafo si tratteranno degli esempi per palesare la capacità di Barilla di gestire le minacce contro il proprio marchio e le diverse pratiche di CSR.

Era il 25 settembre del 2013 e Guido Barilla dichiarava ai microfoni di Radio 24, ad una domanda sul perché l'azienda non avesse ancora incluso gli omosessuali nei propri spot: <Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca>. In seguito a tale affermazione le critiche sono arrivate numerose, conseguentemente anche la percezione dell'azienda sul mercato è cambiata e quindi si è presentata la circostanza in cui era necessario gestire un grave impatto reputazionale. Una volta che i consumatori hanno minacciato di non comprare più i prodotti, il Gruppo ha iniziato un percorso di "redenzione".

¹⁰³ Fonte: www.barillagroup.com sezione comunicati stampa.

“Un viaggio che l'avrebbe portata, in poco tempo, ad ottenere un punteggio perfetto dalla *Human Right Campaign*, un'importante associazione per i diritti degli omosessuali che stila ogni anno il *Corporate equality index*, una graduatoria basata sulle politiche interne ed esterne aziendali in questo campo.”¹⁰⁴ Il primo passo fatto è attraverso un **mezzo mediatico**. Il presidente in primis, con un video messaggio internazionale su Youtube, ammetteva di essere triste e dispiaciuto: < In Barilla, abbiamo cura di tutti, senza distinzioni di razza, religione, fede, sesso o orientamento sessuale. A tutte le persone - amici, famiglie, dipendenti e partner commerciali - che si sono sentite toccate o offese, chiediamo sinceramente scusa>. Inoltre, in un comunicato stampa, viene ribadita l'importanza per il marchio del senso di appartenenza alla famiglia. Infatti il presidente sostiene che per valorizzare le attività aziendali come etiche, si debba operare nel rispetto e nella salvaguardia dei diritti umani, delle fonti di energia rinnovabili e della comunità. Il secondo passo è stato **l'incontro con la comunità LGBT**, con l'obiettivo di dimostrare alla comunità la diversa prospettiva dell'azienda. Durante questo incontro, avvenuto nello studio del consigliere regionale dell'Emilia-Romagna, sono state concordate azioni concrete tra Guido Barilla e Franco Grillini, storico leader del movimento lgbt italiano. Barilla ha puntato anche sulla valorizzazione della diversità, mediante **pratiche e strategie aziendali**. Nemmeno due mesi dopo lo scandalo Barilla ha annunciato di voler cambiare la sua *policy* in favore della diversità. L'amministratore delegato Claudio Colzani, nel comunicato stampa in cui comunica le iniziative, esordisce così: <Diversità, inclusione e uguaglianza sono da tempo parte integrante della cultura, dei valori e del codice etico di Barilla. Questi si riflettono nelle politiche e nei benefit offerti a tutto il personale, indipendentemente da età, disabilità, sesso, razza, religione o orientamento sessuale. Allo stesso tempo il nostro impegno è volto a promuovere la diversità perché crediamo fermamente che sia la cosa giusta da fare>. La prima attività riguarda il *Diversity & Inclusion Board*, composto da esperti esterni ed indipendenti che supporteranno Barilla nel delineare obiettivi e strategie concrete per migliorare lo stato di diversità e uguaglianza tra il personale e nella cultura aziendale in merito a orientamento sessuale, parità tra i sessi, diritti dei disabili e questioni multiculturali e intergenerazionali. Si è nominato anche il primo *Chief Diversity Officer* del Gruppo, Talita Erickson, un avvocato brasiliano, direttore affari legali di Barilla America. Inoltre nuova

¹⁰⁴ Ilaria Betti, *Barilla, dallo scandalo a brand gay friendly. 10 modi in cui l'azienda ha rimediato alle gaffe sull'omofobia*, in L'Huffington Post, 17/03/2015.

partecipazione al *Corporate Equality Index* (CEI), sviluppato dalla *US Human Rights Company* per la misurazione e valutazione delle pratiche e politiche delle grandi imprese in merito a dipendenti lesbiche, gay, bisessuali e transgender. Barilla ha quindi dimostrato una volontà di recuperare l'errore commesso ricercando aiuto anche esternamente, mostrandosi aperto a qualsiasi idea o proposta. Un'ulteriore iniziativa è stata promossa nel 2014, si tratta di un progetto on line a livello mondiale finalizzato a coinvolgere le persone su temi di diversità, inclusione e uguaglianza. I partecipanti sono invitati a creare dei video che presentino le diverse prospettive della pasta, vincerà il video più creativo giudicato positivamente sia dal web che da una giuria di esperti. Questi passi, in avanti, ha permesso al marchio di recuperare una buona fetta di mercato. Oltre ciò sono stati organizzati **corsi contro la discriminazione**. L'azienda ha incontrato diversi incontri formativi per gli oltre 8000 dipendenti. Sono stati previsti **benefit** anche per le famiglie dei transgender.

Nel 2012 la Barilla subisce un forte attacco, viene accusata di non essere più una società italiana e che il grano presentasse alti tassi di micotossine. Molti sostenitori di questa tesi affermavano che la bassa qualità del grano derivasse da nuove politiche Europee stabilite. “a storia risale al 2006 quando l'Unione Europea decise di alzare i livelli di micotossine presenti nel grano duro in modo che anche gli altri paesi, con climi più sfavorevoli, potessero produrlo. Una decisione basata su fini puramente commerciali. Oltre ad impoverire la qualità dei prodotti, infatti, la manovra rappresentò un duro colpo per i contadini del Sud Italia. Quest'ultimi, il cui grano non conteneva micotossine poiché lavorato naturalmente, furono meccanicamente esclusi dal mercato europeo.”¹⁰⁵ Per gli Usa però la situazione era leggermente differente, in quanto si richiedevano tassi di micotossine pari alla metà, rispetto a quelli dell'UE, per le importazioni. Quindi ciò che si sosteneva era che, essendo calati i prezzi del grano in Italia, l'azienda potesse esportare a prezzi sui quali lucrava, ricevendo dall'America un prodotto scadente. Questi erano gli attacchi a Barilla che subito è intervenuta difendendosi. Sul sito di Barilla è stato, in tempi brevi, pubblicato un comunicato stampa nel quale si presentavano una serie di smentite:

¹⁰⁵ Fonte: www.zeusnews.it. Il sito conduce un'aperta critica al comportamento di Barilla nei confronti dei consumatori, affermando la bassissima qualità del prodotto. L'articolo è stato citato nel seguente elaborato per poter chiarificare la situazione di partenza che Barilla si è trovata ad affrontare.

1. Si afferma che nel 1971, per ragioni legate al politico storico, l'azienda è stata venduta alla multinazionale americana WR GRACE fino al 1979, anno in cui è rientrata in possesso della famiglia Barilla.
2. Smentisce gli alti livelli di micotossine nel grano:” Da sempre Barilla investe ingenti risorse in ricerca, selezione e controllo per tutte le sue materie prime e lungo tutte le fasi della produzione. Il grano duro ricopre un posto speciale tra le materie prime, perché un grano duro con proteine di alta qualità è fondamentale per garantire la consistenza “al dente” della pasta. Per questo Barilla opera da anni nella ricerca del grano duro, sia nella fase di sviluppo di varietà che nella fase di coltivazione e acquisto.”¹⁰⁶ Inoltre viene indicata un'apposita sezione del sito “Buono per te, Buono per il pianeta” in cui Barilla specifica la provenienza del grano e il tipo di miscele utilizzate. In più da oltre 20 anni Barilla collabora con Produttori Sementi Bologna, il Centro di Ricerca più importante in Italia per lo sviluppo e la selezione del grano duro, per la creazione di nuove varietà di grano.
3. Viene smentito lo scopo di lucro sul prezzo di acquisto del grano. Si afferma che i rapporti con i fornitori sono gestiti da specifici contratti che prevedono premi del 10%/15% per stimolare il coltivatore. Inoltre, ultimamente, nei contratti è stata inserita la possibilità per il contadino di fissare la quotazione del grano al momento della semina. Quale dato: nel 2012 Barilla ha investito 29 milioni di euro per il controllo della qualità delle materie prime e dei prodotti finiti, esamina più di 20.000 lotti al giorno, vengono realizzati 250.000 test al giorno per verificare la qualità, Barilla non utilizza OGM per i suoi prodotti.

Anche da questo attacco la società riesce a rialzarsi a testa alta, recuperando la stima dei consumatori e la posizione di mercato.

L'implementazione del processo ERM ha permesso un maggior controllo dei rischi maggiormente temuti dalle società oggi, ovvero quelli legati alla sostenibilità. Effettivi miglioramenti del fatturato si sono avuti con l'osservanza di pratiche di CSR. Il progetto in questione è “Buono per te, Buono per il pianeta” (iniziato nel 2009) che ha dimostrato in che modo Barilla fa impresa. “Per Barilla “fare impresa” vuol dire “fare sostenibilità”:

¹⁰⁶ Fonte: www.barillagroup.com in “*La Barilla e il grano: verità punto per punto*”. In questa parte Barilla, con un comunicato stampa, smentisce punto per punto le critiche fatte.

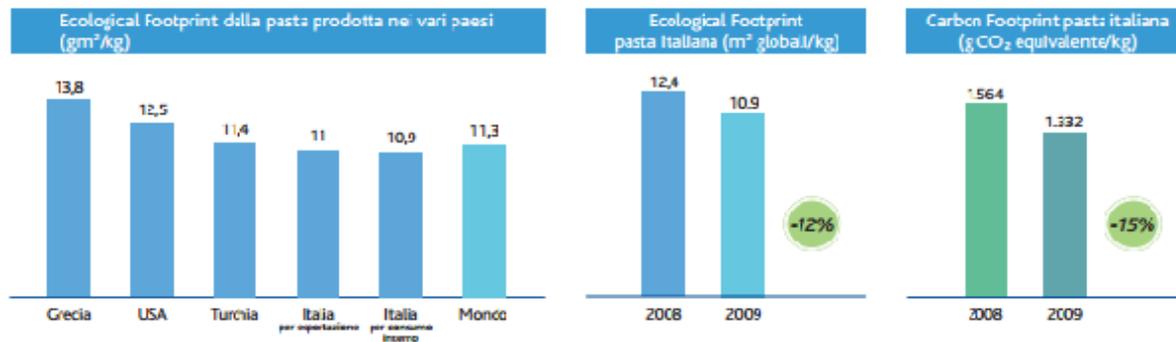
percorsi, ma due componenti inscindibili di un'unica azione imprenditoriale. "Date da mangiare alle Persone ciò che daresti ai vostri figli", diceva Pietro Barilla. Un pensiero che esprime la cura per i prodotti e per le Persone, che è diventato una vera linea guida per la stessa identità dell'azienda e si concretizza nell'approccio di "Qualità Totale" e nel valore del "Saper Fare"¹⁰⁷. Il progetto si articola in tre assi strategici: un impegno costante a sviluppare e condividere la conoscenza sui temi globali del cibo e della nutrizione, la capacità di gestire l'azienda in base ai principi di Qualità Totale, che portano vantaggio sia all'azienda che alla comunità, ed infine l'attenzione al territorio in cui il Gruppo opera. Tra le case *history* più significative abbiamo il modello della Doppia Piramide, sia ambientale che alimentare, attraverso la quale si vuole dimostrare che gli alimenti che dovrebbero essere consumati più frequentemente (cereali, legumi, frutta e verdura), sono quelli con minor impatto ecologico. Nel corso del 2010 lo studio della piramide è diventato una vera e propria strategia per l'azienda, infatti si sono proposti al consumatore ancora più prodotti in linea con il modello alimentare mediterraneo, in più sono state investite importanti risorse in educazione e promozione dello stesso, sia internamente che esternamente.

A partire dal 2009 lo scopo è stato quello di ridurre l'impronta ecologica e misurare tutti i processi produttivi, lungo la filiera, in termini di impatto ambientale. Le metodologie adottate sono quelle del *Life Cycle Assessment* (LCA, è un metodo di rilevazione dei carichi ambientali ed energetici su tutta la filiera in base agli anni di vita del progetto intrapreso) con il fine di rendicontare tre indicatori: *Carbon Footprint*, *Ecological Footprint* e *Water Footprint* e quella della Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD, è la quantificazione dei potenziali impatti ambientali associati alla vita del prodotto), che ha lo scopo di comunicare al mercato l'impatto ambientale di tutti i prodotti. "Quanto rilevato dagli studi LCA costituisce un punto di partenza per le successive valutazioni, in modo da stimare l'andamento degli impatti nel tempo per singolo prodotto."¹⁰⁸ Le indagini sono state condotte sui seguenti prodotti: Pasta di sola semola di grano duro confezionata in cartoncino, in Italia e all'estero; Sughì Pomodoro e Basilico, Pesto alla Genovese e Arrabbiata; Wasa Original, Wasa Solruta Sesam e Wasa Havreknacke, Husman; Saccottino, Crackers, Tarallucci, Pan di Stelle, Pan Bauletto, Fette Biscottate, Storie di Frutta Mulino Bianco; Togo Classic e Noir Pavesi. Tra il 2008 e 2009 si è osservata una riduzione del 12%

¹⁰⁷ Fonte: www.barillagroup.com, *Buono per te, sostenibile per il pianeta*.

¹⁰⁸ Fonte: Rapporto sulla sostenibilità del Gruppo Barilla del 2009.

dell'Ecological Footprint, dovuto al cambiamento delle rese di coltivazione del grano duro. Per quanto concerne il Carbon Footprint, si ha una riduzione delle emissioni del 15%, ciò da ricondurre all'introduzione di un macchinario innovativo nel pastificio di Parma. Sempre nel 2009 è stato esteso il modello di calcolo LCA alle diverse produzioni di pasta del mondo, osserviamo i dati (i dati sono stati presi dalla Relazione di Sostenibilità 2009 del Gruppo):



Per quanto concerne gli imballaggi dal 2008 al 2009 si è avuto un aumento del packaging riciclabile, dall'85% al 92%, inoltre per semplificare la raccolta differenziata per il consumatore su ciascun prodotto sono state applicate delle icone speciali che indicano in che modo l'imballaggio dovrà essere smaltito. Sono state modificate le confezioni di Ringo Tubo e Ringo Snack rendendole mono materiali e quindi riciclabili al 100%, in tal modo sono stati ridotti gli imballaggi complessivi di 36,9 tonnellate (totale/anno). In più sono state ottimizzati gli imballaggi di Plumcake e Cornetti per ridurre la quantità di materiale utilizzato e lo spazio occupato, ciò ha permesso la riduzione di 31 tonnellate di polipropilene, 140 tonnellate di cartoncino, 233 tonnellate di cartone ondulato e 11.500 pallet, equivale a dire 352 camion.

Tra il 2008 e il 2009 i consumi energetici sono diminuiti dell'1,9% a fronte di un aumento della produzione dello 0,8% (i consumi energetici per unità di prodotto finito sono diminuiti del 2,7%). "Riguardo all'estensione del progetto Energy Saving Worldwide, nel 2009 è stato realizzato il sistema di controllo elettronico della combustione delle caldaie nello stabilimento di Foggia; l'ottimizzazione dei consumi a macchina ferma delle isole di confezionamento nello stabilimento di Castiglione; l'installazione di lampade a basso consumo energetico a Thiva e Rubbiano; l'installazione di un compressore *oil free* a velocità

variabile a Pedrignano; la sostituzione parziale con motori ad alta efficienza a Rubbiano.”¹⁰⁹ Barilla ha ridotto il GWP (è un indicatore che esprime le emissioni di anidride carbonica, si misura in massa CO₂ equivalente, convertendo le emissioni dei vari gas serra in emissioni CO₂, sulla base dei fattori definiti dall’IPCC) del 7,8%, il GWP per unità di prodotto finito è diminuito dell’8,5%. “Il risultato è stato ottenuto grazie ai progetti di *Energy Saving* (ESP) di alcuni stabilimenti produttivi, all’avvio dell’impianto di cogenerazione del nostro più grande pastificio e alla copertura dell’energia elettrica utilizzata da Mulino Bianco con certificati RECS (accordo con Enel). Nel 2009 gli stabilimenti di produzione di prodotti da forno hanno ridotto le emissioni di CO₂eq (GWP) per unità di prodotto finito del 4,2%.”¹¹⁰

Per la gestione delle risorse idriche è stato utilizzato il metodo di calcolo *Water Footprint* (è la misura con cui si indicano i volumi di acqua utilizzati) relativamente alla pasta di semola di grano duro, prodotti da forno e sughi Barilla. I differenti consumi di acqua nella coltivazione di grano duro sono riconducibili all’evapotraspirazione e all’irrigazione. Il consumo totale di acqua dal 2008 al 2009 è sceso del 3% e i consumi per prodotto finito del 4%.

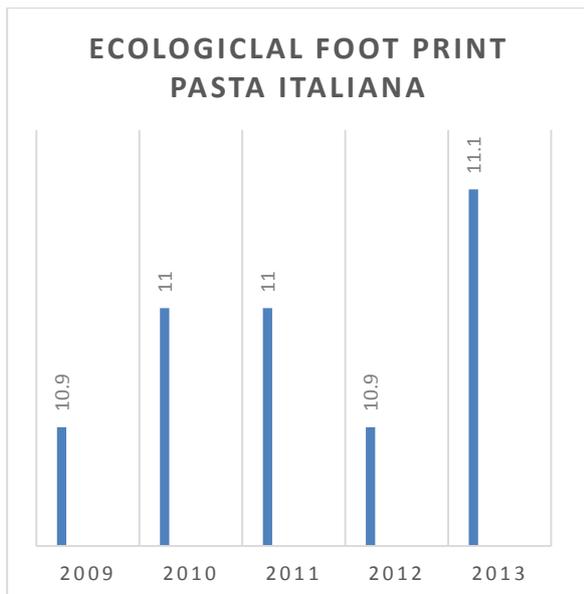
Se queste sono le premesse del progetto, analizziamo il trend di crescita fino al 2013, gli anni successivi, da quanto emerge dai Bilanci, sono stati in miglioramento.

Per quanto concerne LCA (*Life Cycle Assessment*) analizziamo i tre indici principali (tutti i dati emergono dai Rapporti di sostenibilità annuali):

- Primo Indicatore:

¹⁰⁹ Fonte: Rapporto sulla sostenibilità del Gruppo Barilla 2009, sezione Ambiente.

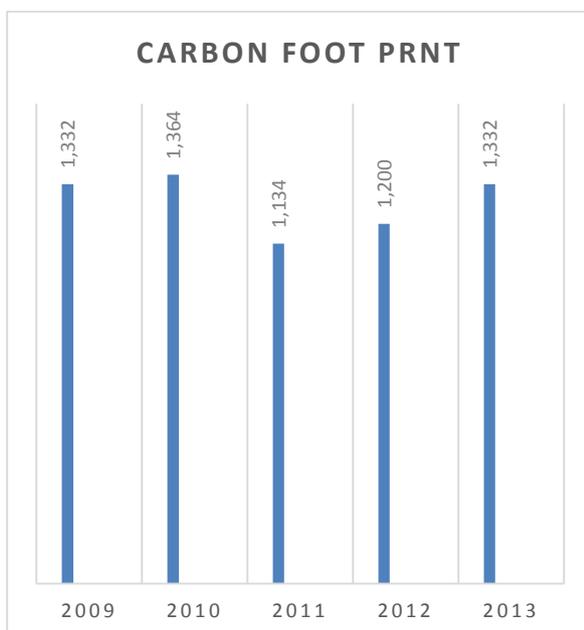
¹¹⁰ Fonte: Rapporto sulla sostenibilità del Gruppo Barilla 2009, sezione Ambiente.



L'Ecological Foot Print (gm²/kg) è un indicatore complesso utilizzato per valutare il consumo umano di risorse naturali rispetto alla capacità della terra di rigenerarle. Il calcolo avviene mettendo in relazione la quantità di ogni bene consumato con una costante di rendimento espressa in kg/ha (chilogrammi per ettaro), il risultato è una superficie espressa quantitativamente in ettari.

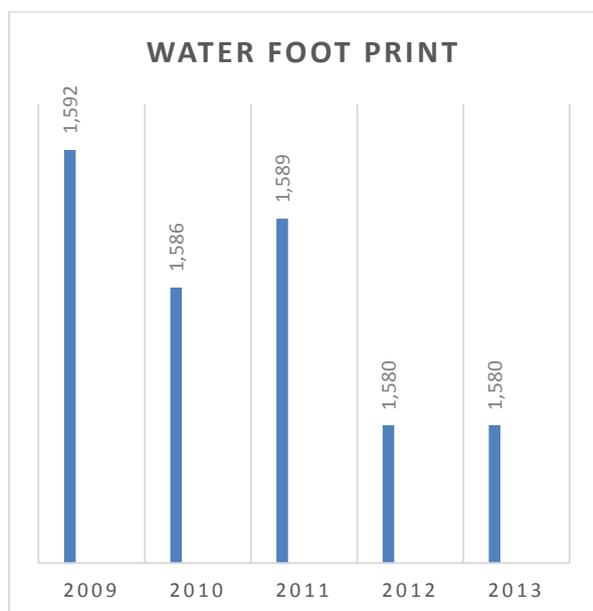
Il vantaggio di questo indicatore è che ogni valore inserito viene tradotto in termini di spazio, rendendo immediata la comprensione del consumo delle risorse di una popolazione. L'indicatore presenta una crescita negli anni, sinonimo di un uso sempre più ampio di risorse naturali che preservano l'ambiente.

- Secondo Indicatore:



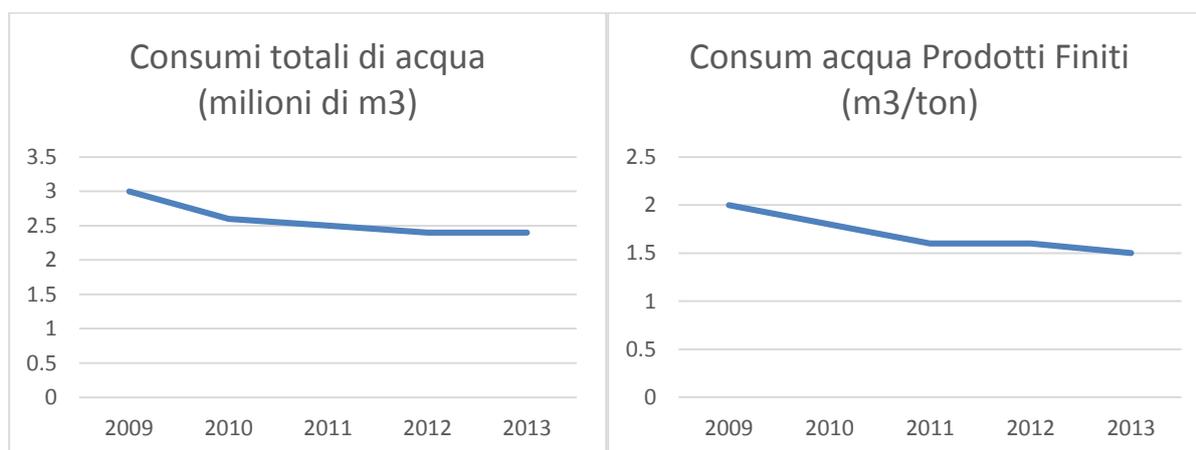
Il Carbon Foot Print (CO₂ equivalente/kg di cibo) è una misura che esprime in CO₂ equivalente il totale delle emissioni di gas ad effetto serra associate direttamente o indirettamente ad un prodotto, un'organizzazione o un servizio. L'andamento dell'indice dimostra come l'impegno del Gruppo abbia portato ad una riduzione delle emissioni di gas.

- Terzo Indicatore:



Il Water Foot Print (m_2 globali/kg) è la quantità di acqua potabile in litri che è necessaria per produrre i beni e i servizi utilizzati dal singolo in una giornata. Dai dati emerge che le unità utilizzate si sono mantenute costanti, anche se in alcuni anni i risultati sono stati migliori. La riduzione dell'indice porta a capire come Barilla si sia impegnata nel ridurre l'utilizzo dell'acqua.

Il risparmio di acqua è stato:



Per quanto concerne gli imballaggi, il progetto ha cercato di ridurre la quantità di materiale utilizzato inserendo *packaging* riciclabili. Dalle attività svolte emergono i seguenti dati:

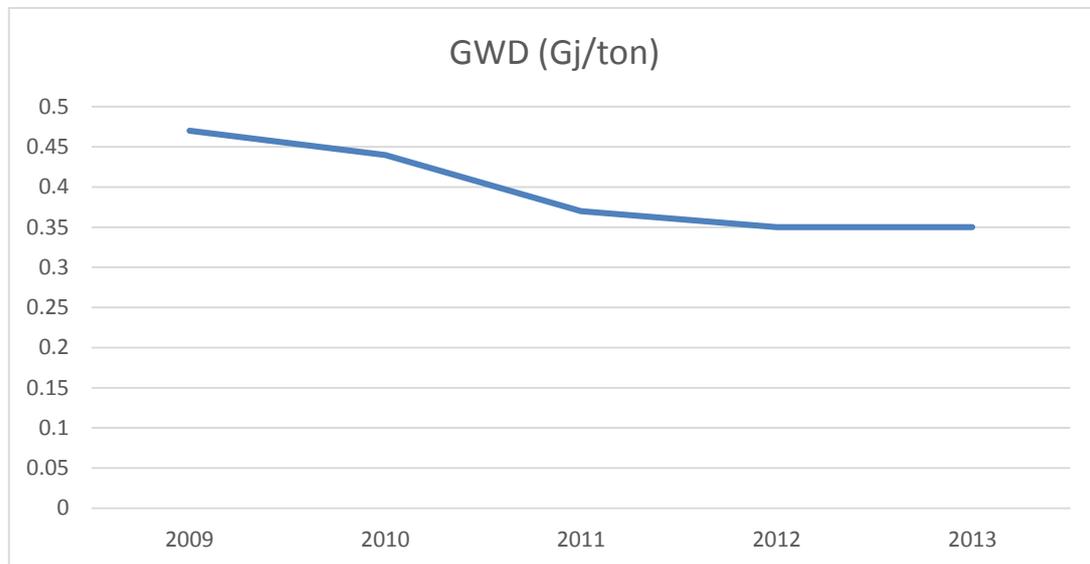
2009	2010	2011	2012	2013
73%	94%	96%	96%	96%



Il *trand* rilevato è in crescita fino al 2011, anno in cui la percentuale di materiali riciclabili utilizzati si stabilizza al 96%. Nonostante ciò il risultato raggiunto è ottimale.

In merito ai risparmi energetici si osserva il GWP (È un indicatore che esprime le emissioni di anidride carbonica; si misura in massa di CO² equivalente, convertendo le emissioni dei vari

gas serra in emissioni di CO² sulla base dei fattori definiti dall'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*):



Barilla è stata in grado di ridurre le proprie immissioni durante gli anni, presentando dei dati stabili nell'ultimo biennio. C'è stata una riduzione complessiva dello 2%.

“Buono per te, Buono per il pianeta” è quindi il modo di agire che ispira la strategia del Gruppo Barilla. L'analisi condotta ha puntato principalmente agli impatti ambientali, inoltre le iniziative intraprese nel medesimo campo sono molteplici, ma al fine della trattazione si è scelto di focalizzarsi sulla sezione che presentava un maggior numero di dati.

Secondo la tesi sostenuta, l'introduzione di pratiche di CSR dovrebbero portare ad una concreta crescita aziendale. Dai dati rilevati si può affermare che una corretta ed appropriata gestione del rischio reputazionale, con il supporto di buone pratiche di sostenibilità, porta ad una crescita aziendale. Osserviamo, quindi, i dati di bilancio:

- Fatturato del 2013 pari a 3,5 miliardi di euro derivante da una crescita operativa dello 2,5%. Si è avuto un decremento rispetto al 2012 (3,9 milioni di euro) dovuto alla dismissione del gruppo Lieken, ma a parità di perimetro (escludendo il fatturato del gruppo Lieken ceduto a fine maggio 2013 e di Number 1 Logistics Group S.p.A. ceduta nel 2012), il fatturato è incrementato dell'1,4%.
- In termini di flusso di cassa, il margine operativo ricorrente (EBITDA), al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali

(EBITDA), è pari a 425 milioni di euro (433 milioni), con un'incidenza media sul fatturato del 12% (10,8%).

- Barilla chiude con un utile pari a 92 milioni di euro, rispetto ai 50 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. Presentando quindi una crescita notevole.
- L'indebitamento netto è diminuito del 39%, passando 574 milioni nel 2012 a 374 milioni nel 2013.
- Il volume dei prodotti finiti è aumentato del 4%, grazie ai risparmi intervenuti sui materiali e i volumi di energia utilizzati per la produzione.
- Il quantitativo di CO2 emessa è diminuito del 2%.
- Il consumo di acqua è diminuito del 25%.
- Grazie alla riduzione dei costi sono stati riformulati 41 prodotti per migliorare il profilo nutrizionale e sono stati introdotti 12 nuovi prodotti integrali o contenenti fibre.

3.3 TERNA: Un *business* di successo grazie alla gestione del rischio operativo

Mediante l'analisi di Terna si vuole dimostrare come la gestione del rischio operativo porti a dei buoni risultati in termini di strategie implementate. Terna da sempre volge la propria attenzione ai diversi fattori di rischio che interessano le proprie risorse e l'intero Sistema Elettrico Nazionale. Ciò avviene adottando processi, sistemi e tecnologie all'interno del Gruppo, ma anche attraverso procedure e/o prescrizioni valide per gli operatori che partecipano al sistema elettrico.

Attualmente Terna è il più grande operatore indipendente per la trasmissione di energia elettrica d'Europa, ruolo che svolge in regime di monopolio in concessione governativa e sesto al mondo in termini di chilometri di linee gestite. La sede è situata a Roma ed è il proprietario della Rete di Trasmissione Nazionale italiana (RTN) con più di 57.400 chilometri di linee ad Alta Tensione (oltre 63.400 km di terne), 468 stazioni di trasformazione e 22 linee di interconnessione con l'estero (dati al 31 dicembre 2012). Inoltre, è responsabile della trasmissione del dispacciamento dell'energia elettrica sulla rete ad Alta e Altissima Tensione sull'intero territorio nazionale. In più si occupa delle attività di pianificazione, realizzazione e manutenzione della rete. La *mission* di terna è basata sulla trasmissione dell'energia elettrica in Italia garantendone la sicurezza, la qualità e l'economicità nel tempo; assicurare parità di

condizioni di accesso a tutti gli utenti della rete; sviluppare attività di mercato e nuove opportunità di *business* con l'esperienza e le competenze tecniche acquisite nella gestione di sistemi complessi e creare valore per gli azionisti con un forte impegno all'eccellenza professionale e con un comportamento responsabile verso la comunità, nel rispetto dell'ambiente in cui opera. Anche in questa società vi è una forte attenzione allo svolgimento di attività sostenibili, infatti sono numerosi i progetti intrapresi. Attualmente il presidente di Terna è Catia Bastioli, affiancata dall'amministratore delegato Matteo Del Fante. Il Gruppo vede come capogruppo Terna S.p.A., le società controllate operanti nelle attività regolatorie sono Terna Rete Italia S.p.A., Terna Rete Italia S.r.l., Terna Storage S.r.l. e Rete S.r.l., mentre come società controllate operanti nelle attività non regolatorie abbiamo Terna Interconnector S.r.l., Terna Plus S.r.l., Gruppo Tamini, Terna Crna Gora d.o.o., Piemonte Savoia S.r.l., Monita Interconnector S.r.l. e Terna Chile S.p.a., infine come società collegate o a controllo congiunto abbiamo CESI S.p.A., Elmed Etudes Sarl, CGES (Crnogorski Elektroprenosmi Sistem Ad) e CORSEO S.A. "Il sistema di governo societario di Terna è orientato all'obiettivo della creazione del valore per gli azionisti. Tale obiettivo è perseguito nella consapevolezza della rilevanza sociale e ambientale delle attività realizzate dal Gruppo e della conseguente necessità di considerare adeguatamente, nel relativo svolgimento, tutti gli interessi coinvolti. A questo riguardo, il più alto riferimento per i temi di responsabilità sociale e sostenibilità è il Codice Etico¹¹¹, che richiede fra l'altro di fornire ogni anno riscontro, attraverso il Rapporto di Sostenibilità, dell'attuazione della politica ambientale e sociale e della coerenza tra obiettivi e risultati conseguiti. Il Codice Etico, inoltre, richiama i 10 principi su diritti umani, lavoro, ambiente e prevenzione della corruzione del Global Compact, network *multistakeholder* delle Nazioni Unite cui Terna aderisce dal 2009."¹¹¹ Il sistema di governo è in linea con i principi del Codice di Autodisciplina cui Terna ha aderito seguendo le raccomandazioni formulate dalla CONSOB. La struttura di *Governance* di Terna S.p.A. è fondata sul modello di amministrazione e controllo tradizionale. Il Consiglio di Amministrazione ha affidato la gestione della Società all'Amministratore Delegato, riservandosi le funzioni e la responsabilità degli indirizzi strategici e organizzativi della Società e del Gruppo, nonché la verifica dell'esistenza dei controlli necessari per monitorare l'andamento della Società e delle sue controllate. "Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre costituito al proprio interno, secondo quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, il

¹¹¹ Fonte: Relazione sulla gestione di Terna 2015, sezione *Corporate Governance*.

Comitato per la Remunerazione, il Comitato Controllo e Rischi e *Corporate Governance* e il Comitato per le Nomine: tutti con funzioni propositive e consultive e attualmente composti da almeno tre Amministratori tutti indipendenti. Sempre nell'ambito del Consiglio di Amministrazione è stato costituito, come previsto dalla normativa in materia, il Comitato Operazioni con Parti Correlate con compiti e poteri istruttori, propositivi e consultivi.”¹¹² Per quanto concerne le sopra menzionate attività regolate (trasmissione e dispacciamento energia elettrica) e non (nuove opportunità di *business* in Italia e all'estero), tra le prime rientrano trasmissione e dispacciamento, manutenzione delle infrastrutture, pianificazione dello sviluppo della rete e realizzazione di interventi per lo sviluppo; tra le secondo abbiamo servizi per terzi, iniziative all'estero, *interconnector* e produzione di trasformatori di energia. Terna da sempre presta molto attenzione ai rischi che potrebbero, anche in minima parte, ledere il normale svolgimento dell'attività *core*. La funzione interna di *Risk* ha il compito di definire, supportata dalle altre funzioni, un sistema integrato di ERM che deve presidiare la metodologia di individuazione, valutazione e gestione dei rischi, inoltre deve definire e presidiare le linee guide, le procedure, gli strumenti e le metodologie di gestione del rischio. La funzione deve realizzare la mappatura dei rischi ed analizzarne le risultanze, in più si occupa trasferire ai *risk owner* i modelli di gestione ed i livelli di esposizione ottimali, e individuare le azioni di mitigazione monitorando la corretta attuazione delle stesse. Infine ha il compito di predisporre un'adeguata reportistica integrata e di dettaglio dei rischi aziendali rilevanti, dei processi di controllo implementati. Attraverso questi strumenti sicuri ed efficienti, Terna, assicura la sua crescita sul mercato. Secondo quanto emerge, i rischi sui quali si concentra la società sono plurimi:

- **Rischio regolatorio:** “Circa il 94% dei ricavi consolidati del Gruppo trae origine dai canoni annuali riconosciuti per le attività regolamentate dall'Autorità per l'energia in Italia. Nell'ambito di tali regolamentazioni esistono delle variabili che potrebbero influenzare i risultati del Gruppo.”¹¹³ Ad esempio le tariffe delle attività di dispacciamento sono determinate dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas. Queste vengono applicate al volume complessivo di elettricità trasmesso sulla rete italiana. Inoltre, affinché i volumi trasmessi non siano esposti ad un'accentuata rischiosità, l'autorità pocanzi citata con delibera ARG/elt 188/08 ha stabilito un meccanismo di

¹¹² Fonte: Relazione sulla gestione di Terna 2015, *Op. Cit.*

¹¹³ Fonte: www.terna.it, sezione *Risk Management*.

garanzia del livello dei ricavi derivanti dall'attività di trasmissione alla Società. In modo tale che se si avranno dei volumi inferiori a consuntivo rispetto a quelli utilizzati per la determinazione delle tariffe dell'anno, l'Autorità si farà carico di integrare la remunerazione per la quota parte dei volumi eccedente una franchigia dello 0,5%; nel caso inverso sarà richiesta la restituzione a Terna per la parte dei volumi eccedente la medesima franchigia sopra citata.

- **Rischio operativo:** la società, per l'attività che svolge, potrebbe essere soggetta a mal funzionamenti o blocchi non dovuti alla propria operatività e volontà. Ciò porta a dei maggiori costi e al rallentamento delle attività centrali. Per tale motivo Terna ha implementato dei sistemi di *recovery* immediati per la riattivazione immediata dei processi.
- **Rischio legale:** il Gruppo è coinvolto, sia come convenuto che come attore, in un certo numero di procedimenti legali. Ad esempio per i rischi legali ambientali, rispetto al cambiamento dei consumi e sistemi di produzione orientati ai minori consumi energetici, "la ricerca di maggiore efficienza ha già ridotto l'elasticità della domanda di energia alla crescita del PIL. Le conseguenze per Terna sono molto limitate: l'attuale quadro regolatorio limita molto il rischio di percussioni sui ricavi di Terna di una crescita della domanda di energia inferiore al trend."¹¹⁴
- **Rischio finanziario:** Terna si tutela da rischi di mercato, di liquidità e di credito. "Le politiche di gestione dei rischi di Terna hanno lo scopo di identificare e analizzare i rischi ai quali la Società è esposta, di stabilire appropriati limiti e controlli e di monitorare i rischi e il rispetto di tali limiti. Queste politiche e i relativi sistemi sono rivisti regolarmente al fine di riflettere eventuali variazioni delle condizioni di mercato e delle attività della Società."¹¹⁵ Attraverso la gestione operativa il Gruppo prevede di mantenere un'adeguata capacità di produrre risorse finanziarie. Nonostante ciò, guardando i piani di investimento per il futuro, ci dovrebbe essere un incremento del debito. Anche se vi è l'appoggio dalle Banche, il Gruppo potrebbe necessitare di ulteriori risorse e con ciò avere anche maggiori oneri connessi.

¹¹⁴ Fonte: Bilancio consolidato Gruppo Terna 2015, sezione Gestione dei Rischi (Rischio legato al cambiamento climatico).

¹¹⁵ Fonte: www.terna.it, sezione *Risk Management*.

Dal 2006 il Consiglio d'amministrazione ha definito il Sistema dei Controlli interni attenendosi a *best practice* internazionali e nazionali che definiscono il *modus operandi* per l'identificazione, la gestione e monitoraggio dei rischi. Inoltre sono state definite le procedure e le strutture organizzative dedicate attenendosi a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina. "In particolare, tali linee guida sono state aggiornate dal Consiglio di Amministrazione – tenendo conto anche delle nuove disposizioni del Codice di Autodisciplina - con delibera del 19 dicembre 2012 e previo parere del Comitato Controllo e Rischi. Nella medesima occasione e secondo quanto previsto nelle indicate linee guida, il Consiglio, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, ha definito la natura ed il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici di Terna e delle sue controllate."¹¹⁶

Ebbene, in questa sede rileva comprendere come il Gruppo procede ad assicurare la sicurezza aziendale, mitigando e prevenendo il rischio operativo. L'attenzione è volta ai fattori di rischio che interessano le risorse interne e il Sistema Elettrico Nazionale. Si studiano e si applicano soluzioni costantemente aggiornate che vengono concretizzate mediante l'adozione di processi, sistemi e tecnologie all'interno del Gruppo. Il processo implementato è trasversale, così da coprire le diverse funzioni, in modo da individuare, analizzare e controllare i rischi, unitamente a un piano significativo di potenziamento dei propri strumenti di protezione tecnici e organizzativi." Al fine della gestione e del monitoraggio in tempo reale delle situazioni di criticità riguardanti il proprio perimetro operativo, Terna ha costituito un *Security Operations Center* (SOC) in grado di prevenire, fronteggiare e gestire incidenti di sicurezza ed eventi dolosi nonché le situazioni di emergenza che ne possono derivare."¹¹⁷ Le strutture presenti in Terna sono in linea con le più innovative *best practice* in tema di protezione e sicurezza delle infrastrutture critiche.

La gestione del sistema elettrico nazionale è un compito delicato per la Società che svolge attraverso una serie di azioni governate da una rigorosa valutazione dei rischi operativi. Si vuole cercare di mantenere, entro i limiti prefissati, la probabilità di interruzione del servizio e contenere al massimo le conseguenze negative dei disservizi, qualora si verificano. Gestire il rischio vuol dire sorvegliare e preservare l'integrità fisica degli impianti attraverso piani di difesa che vanno a limitare eventuali malfunzionamenti, migliorando la capacità di controllo

¹¹⁶ Fonte: www.terna.it, sezione Sistema dei Controlli Interni e di Gestione dei Rischi.

¹¹⁷ Fonte: www.terna.it, sezione Sicurezza Aziendale.

in tempo reale, la formazione dei propri operatori e lo sviluppo di nuovi metodi a supporto del processo di programmazione e controllo.” I progetti sono inseriti nel **Piano di Sicurezza del sistema elettrico**, preparato da Terna e approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico.”¹¹⁸Tale piano viene redatto annualmente e dura per quattro anni. Il piano è strutturato in quattro aree: attività di programmazione, controllo, regolazione e protezione, riaccensione e monitoraggio del sistema elettrico, nonché un’area dedicata alla gestione sicura e ottimale delle fonti rinnovabili. Il piano prevede, inoltre, progetti che pianificano la gestione di scenari inattesi di funzionamento di medio-lungo periodo, che si caratterizzano per elementi di novità quale la gestione delle fonti rinnovabili. Il piano che si analizzerà è quello pianificato e introdotto nel 2012 che prevede i seguenti punti: lo sviluppo di strumenti di previsione del carico e della generazione da fonte rinnovabile e di supporto alle decisioni sempre più vicini al tempo reale; la sperimentazione di metodologie per le verifiche di sicurezza in tempo reale in funzione delle reali condizioni ambientali e di esercizio su una serie di linee ad Alta Tensione alcune delle quali caratterizzate da elevata produzione eolica; l’introduzione di meccanismi per la definizione e l’approvvigionamento della capacità di produzione a medio termine; implementazione di strumenti e procedure di ottimizzazione per la regolazione coordinata della tensione; avvio di una nuova iniziativa per l’impiego di sistemi non convenzionali basati su accumulo elettrochimico per la regolazione ultrarapida di frequenza nelle Isole maggiori; la simulazione e l’esecuzione della prima prova di riaccensione dall’estero (Francia); implementazione di un progetto per il controllo delle congestioni e della stabilità nell’Area Sud in cui incide particolarmente la generazione distribuita da fonti rinnovabili (integrazione dei nuovi PST - *Phase Shifting Transformers* a Foggia e Villanova). Per tale piano sono stati stanziati 242 milioni di euro.

Sostanzialmente l’obiettivo di Terna di proteggersi dai rischi operativi passa per l’implementazione del progetto volto a rendere la **rete di trasmissione dinamica**, cioè di evolvere velocemente ed efficacemente in caso di scenari che mutano repentinamente. Si vogliono evitare disservizi legati al blocco di dispacciamento dell’energia. La progettazione è stata realizzata prevenendo un basso impatto ambientale e da tempi e costi di implementazione tipicamente inferiori a quelli necessari per la realizzazione di nuove infrastrutture di rete. Le iniziative previste sono: Partecipazione al progetto GREEN-ME (Grid integration of REnewable Energy sources in the North- MEditerranean) il progetto è stato

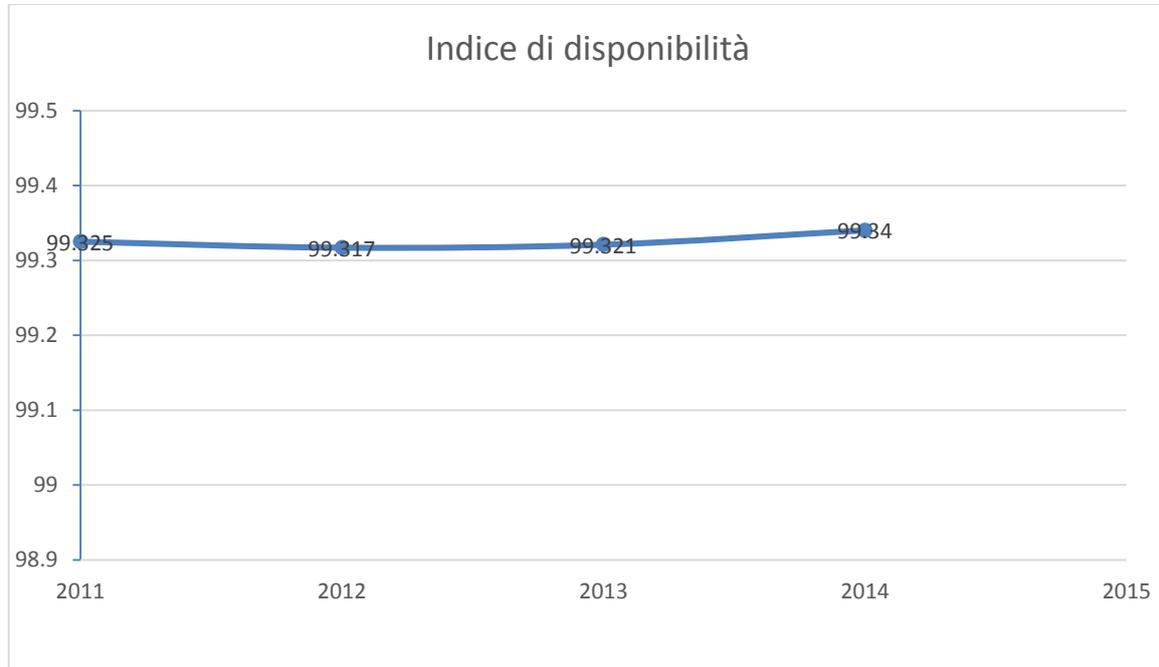
¹¹⁸ Fonte: www.terna.it, sezione La sicurezza del sistema elettrico.

presentato alla Commissione Europea, il cui finanziamento ha pregiudicato lo svolgimento dello stesso. Questo si focalizza sullo sviluppo di sistemi funzionali all'integrazione della generazione distribuita in un'area che si estende tra il sud della Francia e le Regioni del Nord Italia. Miglioramento dell'identificazione e controllo della rete con sistemi digitali che verrà attuato utilizzando le apparecchiature digitali per fornire direttamente misure per l'analisi e il monitoraggio della qualità del servizio. Monitoring reti, il progetto è importante dato che sta crescendo sempre più l'impiego di fonti rinnovabili, anche sulle reti di distribuzione, comporta la necessità di avere a disposizione una serie di dati e modelli per una visione di maggior dettaglio del carico/generazione sui sistemi di distribuzione che operano con la rete di trasmissione. Queste attività sono di fondamentale importanza per la continuità e qualità del servizio che bisogna assicurare alla collettività. I miglioramenti vengono osservati attraverso l'analisi di alcuni indici che in questo caso osserveremo dal 2012 fino ad oggi per provare ad interpretare il conseguente impatto che hanno avuto sui risultati finali. Gli indicatori che analizzeremo sono:

- Indicatore di disponibilità: analizza la disponibilità media dell'utilizzo dei componenti della rete elettrica in un certo periodo. L'indice può riferirsi a classi specifiche (ad esempio, per livello di tensione), ad aree di rete o, come in questo caso, all'intera RTN. La *performance* del servizio è migliore quanto più è elevato il valore dell'indice.
- Indicatore di continuità: (*Short average interruption frequency + Medium average interruption frequency index SAIFI+MAIFI*) è un indice che presenta le disalimentazioni, si calcola come il rapporto tra il numero di clienti coinvolti nelle disalimentazioni brevi (meno di 3 minuti) e lunghe (più di 3 minuti) e numero di utenti della Rete di Trasmissione Nazionale. La *performance* del servizio sarà migliore quanto più basso sarà il livello dell'indice.
- Indicatore di continuità del sistema: (*Average interruption time AIT*) espressa il tempo medio di interruzione dell'alimentazione del sistema elettrico (RTN) in un anno. Viene calcolato come il rapporto tra l'energia non fornita in un certo periodo e la potenza media assorbita dal sistema elettrico nel periodo considerato. La *performance* del servizio sarà migliore quanto più basso si presenta il livello dell'indice.
- Indicatore di continuità del servizio: per quanto concerne l'energia non servita (ENS) fino al 2007 questo indicatore era utilizzato internamente alla Società per monitorare

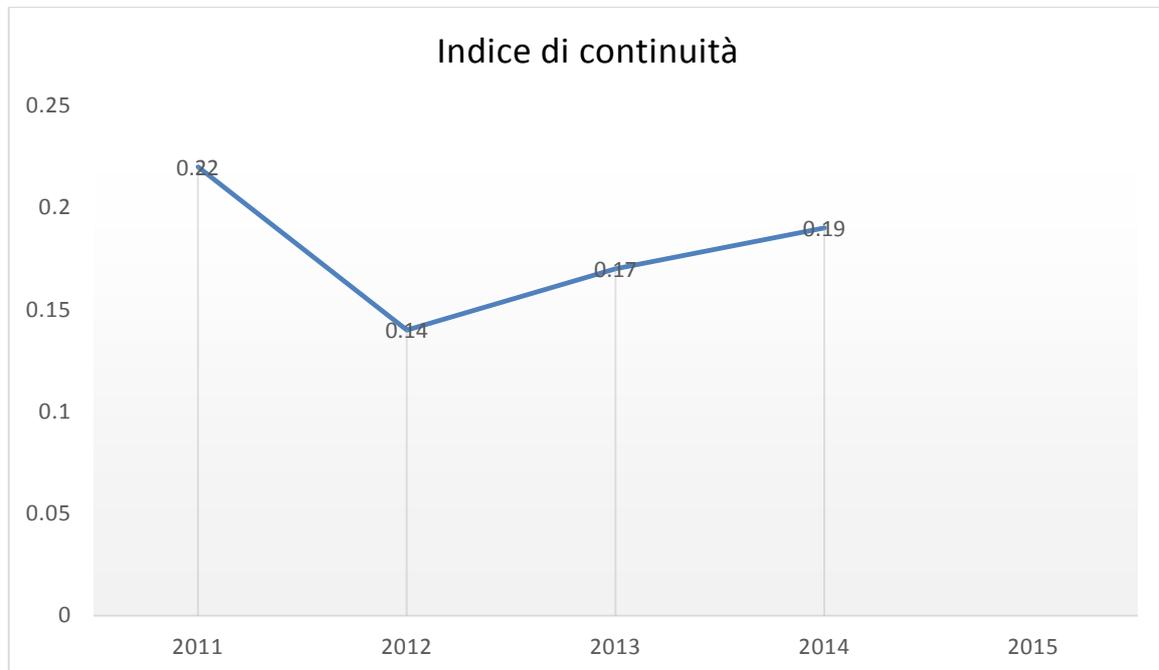
il miglioramento della performance. Si riferiva all'energia non fornita agli utenti, mancata fornitura causata da eventi che interessavano la RTN stessa, senza considerare le quote dovute a incidenti rilevanti. In merito all'energia non servita regolata (ENSR), dal 2008, con la Delibera AEEG 341/07, l'Autorità ha regolato la qualità del servizio fornito da Terna attraverso incentivazioni/penalità che ha portato anche all'adozione di un nuovo indice. Questo comprende anche l'energia non fornita agli utenti dovuta ad eventi su altre reti connesse non facenti parte della TRN e una quota dell'energia non fornita a causa di eventi di forza maggiore (incidenti rilevanti). La performance del servizio è migliore quanto più basso è il livello dell'indice.

Dunque, è possibile procedere all'analisi dell'evoluzione degli indici negli anni 2012-2015, periodo in cui è stato attuato il piano di sicurezza del sistema elettrico con l'obiettivo di tutelare gli utenti e quindi dimostrare l'impegno di Terna nel preservare e dunque nel adempiere ai propri doveri. In questa sede rileva dimostrare che vi siano anche degli impatti a livello di bilancio, ciò verrà esposto successivamente all'analisi degli indici del progetto.



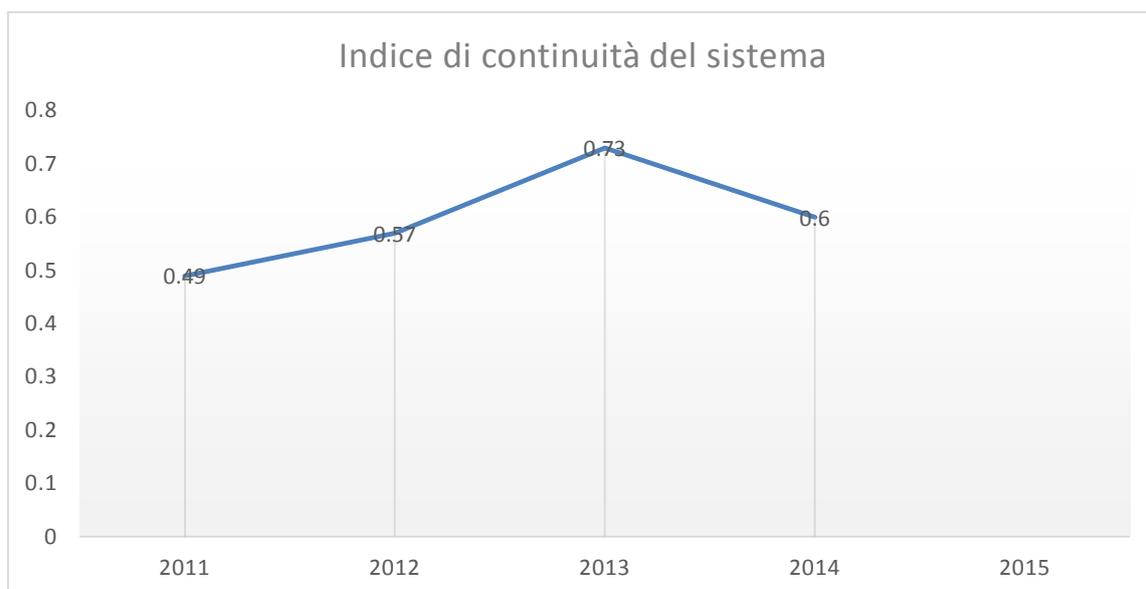
L'andamento dell'indice è crescente anche se non presenta degli aumenti annuali importanti. Ciò che rileva è che comunque l'impresa non ha presentato problemi di mancanza di disponibilità del servizio erogato ed ha mantenuto un *trand* crescente. Non

dimentichiamo che sono piani quadriennali che vengono rinnovati e, inoltre, che non sono ancora reperibili i dati del 2015 e del 2016. L'anno 2011 non rientra negli anni oggetto di analisi, ma ho ritenuto interessante mostrare il risultato finale del progetto del quadriennio passato.

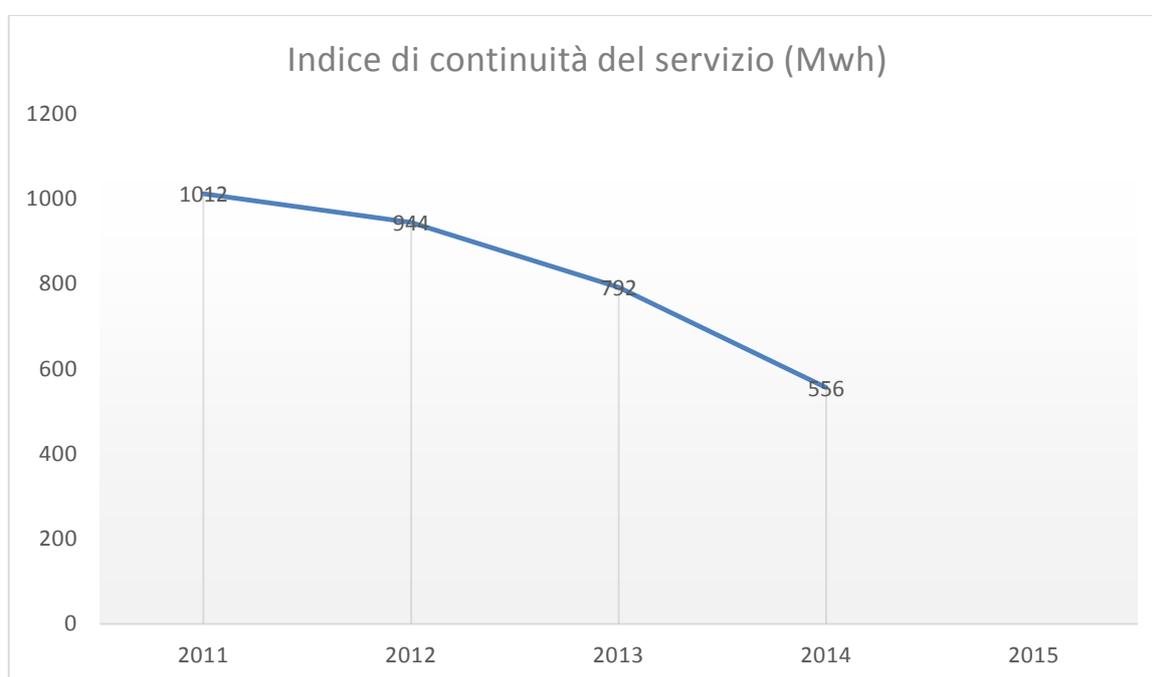


L'indice di continuità da dei segnali positivi tanto più il suo valore risulta basso. Nel periodo da noi osservato il *trand* è in leggera crescita, quindi il risultato non è positivo in quanto palesa che il tempo medio di interruzione del servizio erogato negli anni è cresciuto. Bisogna fare, però, alcune considerazioni. La prima riguarda il miglioramento che si è avuto rispetto al 2011, si è passati dallo 0.22 allo 0.14, non bisogna dimenticare che è un servizio spesso esposto a problematiche esterne che Terna sta cercando di monitorare e gestire. La seconda considerazione va fatta rispetto alla lettura congiunta di questo indicatore con l'indice di

continuità del sistema che invece ha presentato un risultato positivo. Osserviamo:



I dati esposti presentano un aumento nel periodo 2012, ma anche un'ottima ripresa tra il 2013 e il 2014 confermata dalla riduzione dell'indice del 17%.



L'indice presenta un *trand* decrescente dovuto alla riduzione dei malfunzionamenti che comportano la mancata fornitura di energia dovuta sia a fatti connessi all'azienda sia a eventi causati da forze maggiori.

Orbene, l'impegno della società emerge chiaramente dai dati presentati. Basti pensare che questa è solo una delle iniziative intraprese da Terna, ma sicuramente quella che mira a preservare l'attività principale e quindi, ai fini della trattazione, la più interessante. L'impegno e la volontà di miglioramento si desumono anche dai diversi interventi migliorativi che si sono fatti sulla rete nel corso degli anni, ad esempio nel 2014 sono stati previsti dei sistemi di accumulo elettrochimico *power intensive* per la regolazione ultrarapida della frequenza e le apparecchiature di compensazione della potenza reattiva finalizzati alla gestione in sicurezza del sistema, in particolare nelle isole maggiori. In più questi sono progetti che vengono ripianificati e implementati ogni quattro anni.

Prima di passare all'analisi degli andamenti di Bilancio è bene capire quali siano stati gli eventi rilevanti che hanno caratterizzato questi anni.

Il 2012 è stato un anno in crescita per Terna grazie ad un approccio strategico innovativo e una competenza unica nel settore, in quanto è stato affiancato al *business* tradizionale delle attività differenti. La società ha inoltre ricevuto, dall'americano *Edison Electric Institute* il prestigioso "*International utility award 2012*", che ha permesso a Terna di qualificarsi come la migliore tra le aziende del settore. Inoltre vengono ribadite le priorità per il Piano di Sviluppo, quali l'incremento della capacità di interconnessione delle frontiere elettriche con l'estero e la riduzione delle congestioni internazionali tra le zone di mercato o derivanti dall'utilizzo di impianti rinnovabili.

Nel 2013 la Relazione annuale assume le caratteristiche di Rapporto integrato, nel quale i risultati economico-finanziari sono esposti insieme alle principali *performance* ambientali e sociali del Gruppo. Inoltre l'investimento di 1,2 milioni realizzato nel 2012 ha permesso di rilevare che nell'anno trattato la Società è stata capace di dare lavoro a circa 2.300 dipendenti a tempo pieno, in più, grazie alla forte attenzione all'ambiente e alle fonti rinnovabili, sono state ridotte le emissioni di CO₂ per il sistema elettrico.

Anche nel 2014 Terna risulta essere una realtà solida. Si sono avuti ottimi risultati sia per quanto concerne la *performance* economico-finanziaria sia quella di sostenibilità." Sul fronte ambientale, i programmi di contenimento hanno consentito di attestare l'incidenza delle perdite di SF₆ – la principale fonte di emissioni dirette di gas serra del Gruppo – allo 0,55%, al di sotto del nostro target dello 0,60%. Lo sviluppo della rete ha continuato a dare un

contributo indiretto ma significativo alla crescita della produzione di energia elettrica da fonte eolica e fotovoltaica, che nel 2014 ha raggiunto il 14,3% della produzione totale.”¹¹⁹

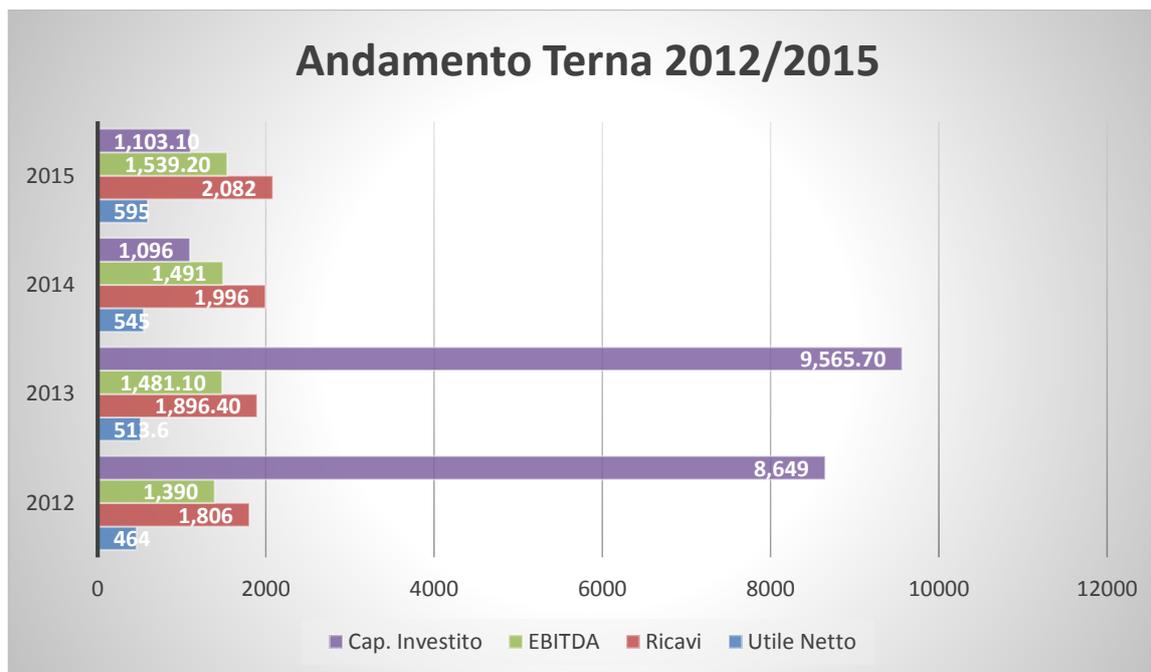
Il 2015 si caratterizza per una grande voglia di innovazione e dinamismo, per questo verrà migliorato il sistema elettrico che comporterà un nuovo disegno del mercato e che si focalizzerà sempre più sullo sviluppo di servizi innovativi, sempre con attenzione all’ambiente. Tra gli obiettivi raggiunti figura l’acquisizione della rete elettrica di Ferrovie dello Stato, grazie alla quale Terna consolida il proprio ruolo di *leader* tra i gestori di reti europei. ”¹²⁰Terna ha saputo dare il suo contributo anche alla riduzione dei costi del sistema elettrico, visibile nel contenimento degli oneri sostenuti sul mercato dei servizi di dispacciamento e nell’ulteriore convergenza dei prezzi zonali, mantenendo il sistema in sicurezza. Prova di tale capacità è stata fornita il 21 luglio del 2015, quando Terna è riuscita a far fronte al più alto fabbisogno di sempre (59,4GW, +15,1% rispetto al picco 2014), gestendo contemporaneamente la produzione dei circa 700mila impianti rinnovabili, connessi e attivi in Italia, senza perdere un kw di energia.” Nel corso dell’anno è stato siglato un accordo tra Terna e il gestore della rete francese RTE, in più ha preso il via il cosiddetto “*market coupling*” su tre frontiere italiane, Francia, Austria e Slovenia, che aiuta a semplificare l’accesso al mercato per gli operatori e garantisce efficienza allocativa delle capacità di trasporto tra paesi.

Per concludere la trattazione si mostreranno i risultati conseguiti dal Gruppo rintracciando come la corretta gestione ed implementazione del Piano di Sviluppo quadriennale vi abbia contribuito.

Per cominciare osserviamo l’andamento del Capitale investito, dell’EBITDA, dei Ricavi e dell’Utile Netto, i valori sono espressi in milioni di euro (tutti i dati utilizzati sono stati estratti dai Bilanci del Gruppo Terna):

¹¹⁹ Fonte: Bilancio Consolidato Terna 2014.

¹²⁰ Fonte: Bilancio Consolidato Terna 2015.



Dal grafico emerge un graduale aumento dell'Utile Netto ben bilanciato con la crescita dei Ricavi che deriva per la maggior parte dal corrispettivo per la trasmissione del servizio. Nel 2012 vi si attribuiscono 1.532 milioni di euro in crescita del 10,7% rispetto al 2011. Tale aumento è da attribuire anche alle previsioni delle Delibera n. 199/11, n. 204/11 e n. 197/11 in materia di remunerazione per l'erogazione dei servizi di trasmissione, distribuzione, misura e dispacciamento dell'energia elettrica e la regolazione della qualità del servizio di trasmissione. Il tasso di remunerazione base del capitale investito riconosciuto (WACC) viene portato dal 6,9% al 7,4%, prevedendo altresì una extraremunerazione del 2% per i sistemi di accumulo. Inoltre, è stato riconosciuto un 1% forfettario sul WACC finalizzato a compensare l'effetto del cosiddetto "regulatory lag", ovvero il ritardo con cui la tariffa remunera gli investimenti effettuati. "La Delibera n. 197/11 sulla regolazione della qualità del servizio ha sostanzialmente confermato il quadro del precedente periodo regolatorio e prevede un meccanismo di premi/penalità che prende in considerazione il solo indicatore dell'Energia non fornita. L'impatto massimo potenziale per il Gruppo Terna derivante da questo meccanismo incentivante è compreso nel *range*-12/+30 milioni di euro l'anno."¹²¹ Risultano avere un rilevante impatto sui ricavi le iniziative intraprese in merito al meccanismo di mitigazione dei volumi introdotto con Delibera n. 188/08 questa prevede che l'impatto sui

¹²¹ Fonte: Bilancio Consolidato Terna 2012.

ricavi, determinato da eventuali variazioni dei volumi di energia elettrica prelevati dalla rete di trasmissione e dispacciati, sia limitato a una franchigia pari a +/- 0,5%.

Si osserva un costante miglioramento dell'EBITDA (+13% dal 2011; +6,5% dal 2012; +0,2% dal 2013 ed infine +3,2% dal 2014). Le attività *core* del Gruppo risultano ben gestite e quindi generatrici di valore aggiunto e crescita della performance aziendale. Ciò che rileva è l'ingente indebitamento che però risulta essere superiore nei primi anni in quanto sono stati realizzati investimenti per il Piano di Sicurezza. Infatti, dalla relazione del 2012 emerge che la gestione finanziaria presenta un saldo negativo che però ha presentato una diminuzione di 28 milioni di euro, ciò grazie alla riduzione dei tassi di interesse che hanno più che compensato gli oneri relativi al maggior indebitamento netto rispetto al 2011. Anche se il rapporto debito/*equity* della Società risulta essere maggiore di 1, prospettando quindi una sostenibilità finanziaria precaria, gli strumenti di tutela adottati riguardano finanziamenti a tassi convenienti con le Banche e sono stati pianificati piani di *budget* nel breve termine. Da un'analisi più approfondita, emergerebbe che il valore dell'indice sia dovuto all'investimento nel Piano di Sviluppo, come anche prima accennato.

Dunque, la gestione del rischio di mercato, in Terna, si è realizzata con l'implementazione del Piano di Sicurezza 2012/2015 che ha permesso un miglioramento della trasmissione del servizio in termini di efficienza e riduzione dei blocchi del sistema operativo. Il tutto ha però comportato un esborso iniziale di 242 milioni di euro, infatti si denota un picco nell'indebitamento di Bilancio, che è però stato recuperato grazie ai benefici ottenuti in termini di risparmio di eventuali interventi risolutivi dovuti a malfunzionamenti. Non solo, di fondamentale rilevanza sono state le Delibera n. 199/11, n. 204/11 e 197/11 in materia di remunerazione per l'erogazione dei servizi di trasmissione, distribuzione, misura e dispacciamento dell'energia elettrica e la regolazione della qualità del servizio di trasmissione. Queste hanno permesso un passaggio del tasso di remunerazione base del capitale investito riconosciuto (WACC) dal 6,9% al 7,4%. In più è stata prevista una extraremunerazione del 2% per i sistemi di accumulo. È stato riconosciuto un 1% forfettario sul WACC finalizzato a compensare l'effetto del cosiddetto "regulatory lag", ovvero il ritardo con cui la tariffa remunera gli investimenti effettuati. Da tenere in considerazione c'è anche il meccanismo premi/penalità che ha permesso al Gruppo di ottenere dei risultati oscillanti tra -12/+30 milioni di euro l'anno. La Delibera n. 188/08 disciplina l'impatto sui Ricavi

prevedendo che sia limitato a una franchigia dello +/-0,5% in caso di variazioni dei volumi di energia elettrica prelevati dalla rete di trasmissione e dispacciati.

L'analisi condotta ha lo scopo di dimostrare che attraverso una buona gestione del rischio, in questo caso di mercato, è possibile ottenere una buona performance aziendale. Il caso specifico di Terna ha fatto emergere come concentrarsi sulla gestione di un rischio ad alto impatto e probabilità per la Società permetta di ottenere dei ritorni in termini di risparmio di eventuali costi.

3.4 Conclusioni

Dalle evidenze rilevate per le tre Società si può confermare la tesi per cui una buona gestione del rischio porti ad una *performance* soddisfacente. Questo perché nella strategia aziendale è insita la pianificazione della gestione di eventi dannosi e quindi lì dove si ottengono buoni risultati dall'implementazione della stessa, conseguentemente si dovrà attribuire una parte del risultato alle modalità di gestione del rischio.

Or dunque, è bene sottolineare che alla base di questo discorso vi è la decisione da parte del *Top Management* di quanto l'azienda sia disposta ad esporsi, ovvero il cosiddetto *Risk Appetite*. Ciò è frutto di un'attenta analisi interna, ma anche esterna di settore.

È possibile affermare che all'interno della pianificazione aziendale è sempre più presente l'attenzione all'implementazione di un buon sistema di *risk management*, questo perché è percepito come una nuova risorsa per creare ricchezza. La spiegazione risiede nelle evidenze che si sono potute, in parte, osservare dalle indagini del presente capitolo. Quando si lavora per individuare un rapporto sinergico tra i punti di forza e i punti di debolezza di un'attività si è già un passo avanti. Essere consapevoli di come creare valore e contestualmente di cosa lo può distruggere, vuol dire che stiamo parlando di un'azienda con una buona visione prospettica. Il riuscire ad individuare le modalità più attinenti, alla tipologia di azienda, per la gestione del rischio permette di fronteggiare gli eventuali danni. Naturalmente questo è un discorso in continua evoluzione dato che sempre più spesso si sente parlare dei cd. Rischi emergenti. Questi nascono perché il mercato cambia e si evolve e dunque le aziende devono rimanere al passo con il cambiamento. Si può parlare anche di vantaggio competitivo, nel caso in cui un'azienda riesce ad individuare le circostanze di *default* prima del diretto *competitor*. Ebbene, queste riflessioni vengono fatte sempre più spesso dal *top management* grazie all'importanza che, oggi giorno, si sta dando all'argomento. Le variabili connesse da

analizzare sono poi molteplici, in termini di ambiente interno ed esterno all'impresa. Fermarsi ad una sola analisi interna sarebbe riduttivo, essendo ciò che c'è fuori a giocare le sorti del buon risultato di *performance* raggiunto. In più, oltre ad un discorso di ambiente, c'è da fare un discorso di pareri. L'analisi e l'individuazione del rischio devono essere discusse sia da coloro che operano internamente, ma lì dove le conoscenze risultino limitate è importante ascoltare un parere esterno e più specializzato per poter arrivare ad una conclusione/soluzione che calzi perfettamente con il tipo di azienda.

Nel prossimo capitolo verrà trattato il concetto di *Risk Appetite* per cercare di comprendere quale potrebbe essere il livello ottimale per ciascun settore, indagare se esiste un fattore comune.

CAPITOLO 4

L'ELEMENTO DEL *RISK ANALYSIS* COMUNE NELLE AZIENDE

3.1 *Risk Appetite*: come cambia la percezione a seconda del settore

A seconda del settore di appartenenza le aziende decidono quale può essere la soglia di rischio accettabile. Superata tale soglia si accende un campanello d'allarme per cui sorge la necessità di intervento e mitigazione dell'evento dannoso. È dunque una fase importante quella della misurazione di diverse variabili aziendali che portano alla definizione del limite di rischio accettato.

Il *Risk Appetite* di un'impresa è "il più alto livello di rischio globale che il Consiglio di Amministrazione, sulla base dell'attenta analisi e della corretta valutazione dei rischi particolari e dei loro aggregati ai quali essa è esposta, è disposto ad accettare. In stretta connessione viene definita la *Risk tolerance*, ossia il rango entro il quale il primo può variare senza che sia necessario decidere ed implementare ulteriori azioni di intervento sui rischi."¹²² Il *Risk limits* è invece il limite massimo di rischio che si può sopportare, fa riferimento "all'articolazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi, definiti, in linea con il principio di proporzionalità, per tipologie di rischio, unità e o linee di *business*, linee di prodotto, tipologie di clienti."¹²³ Naturalmente a seconda del settore e dell'azienda vi sarà un diverso approccio. Di seguito si vuole analizzare come i settori delle aziende analizzate nel precedente paragrafo (settori: assicurativo, alimentare e energetico) abbiano in comune la concezione della definizione del livello massimo di rischio accettabile.

In prima battuta è importante chiarire perché è importante la definizione del *Risk Appetite*. *In primis* riveste un ruolo fondamentale per la soddisfazione dei bisogni degli *stakeholder* e per la loro comunicazione, assicura un corretto allineamento tra le potenzialità e l'operatività della Compagnia per il raggiungimento degli scopi strategici prefissati, indirizza il processo decisionale strategico e di allocazione del capitale, permette la definizione di un sistema di limiti operativi coerente con i livelli di *risk appetite* definiti, in più aiuta a guidare la declinazione degli obiettivi strategici tra le diverse aree di *business* durante il processo decisionale e di *budget*, garantisce un'adeguata solvibilità, capitalizzazione ed un sufficiente

¹²² Luigi Selleri, *Viaggio nel mondo del rischio*, Youcanprint, Tricase, 2015.

¹²³ Circolare 263, Titolo V, capitolo 7, limitatamente a ciò che riguarda il RAF. Definizioni [Par.3, pagg.4 e 5].

livello di liquidità e permette di “ragionare” sui rischi reputazionali che la Compagnia vuole affrontare. Esistono KPI comuni nel settore sia di tipo qualitativo che quantitativo, utili a valutare la *performance* delle strategie implementate, questi sono: “Indicatori di capitale: finalizzati al rispetto dei vincoli regolamentari di solvibilità e di copertura delle riserve tecniche; Indicatori di rischio-rendimento: focalizzati ad assicurare il rispetto delle aspettative di mercato e delle previsioni aziendali strategiche in termini di *performance*; Indicatori di liquidità: finalizzati al mantenimento di opportuni livelli di *asset* facilmente liquidabili. Indicatori qualitativi: focalizzati a garantire la reputazione del *brand* e ad evitare l’esposizione della Compagnia a rischi reputazionali (es. garanzia della continuità aziendale, garanzia della copertura verso i clienti, “forza” del brand, ...)”¹²⁴

Nella definizione del livello di rischio accettabile rileva il rapporto rischio-rendimento che però, nel settore assicurativo, risulta essere difficile da rilevare per una serie di motivi. Basti pensare al ciclo economico invertito (*cash in* - raccolta premi - antecedente al *cash out* – pagamento sinistri - che riduce il rischio di *shock* di liquidità); l’incertezza sui *cash flow* futuri; presenza di rischi asimmetrici puri non *hedgeable* (come ad esempio i rischi tecnici di tariffazione e riservazione); forte correlazione tra i rischi e metriche peculiari per il calcolo del rendimento. La definizione dei KPI insieme alla consapevolezza di tali limiti, rendono più lineare la definizione della soglia di *Risk Appetite*.

Il processo seguito è di tipo “top down”, che permette di definire un posizionamento obiettivo della compagnia. La metodologia utilizzata deve essere completa e proporzionale rispetto alle dimensioni e complessità della società, in modo da poter definire le metriche e l’approccio del *framework* di *Risk Appetite*. Tale metodologia prevede cinque fasi principali:

- *Assessment* interno
- *Benchmarking*
- Analisi del *business* e compatibilità con il *risk appetite*
- Analisi del capitale in eccesso
- Definizione del posizionamento in termini di *risk appetite*

“La definizione del posizionamento di *Risk Appetite* prevede la declinazione di valori obiettivo per i *Key Performance Driver* (in termini di variabili di rendimento, capitale

¹²⁴ Crofi (Chief Risk Officer, Forum Italia), *Il Processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle Assicurazioni Italiane*, 2015.

regolamentare ed economico, *ratio* patrimoniali, *ratio* di redditività, *rating*, etc.) e per gli aspetti qualitativi (*target rating*, paesi su cui non investire, *asset classes*, etc.) scelti come rilevanti al fine della definizione del posizionamento di *Risk Appetite*.¹²⁵ Gli obiettivi vengono delineati partendo da un *business mix* prospettico compatibile con gli obiettivi aggregati a livello Gruppo e per ogni *Business Unit* un percorso di avvicinamento al *business mix* definito. Partendo dal profilo di rischio-rendimento *as-is* di ciascuna *Business Unit*, sarà necessario stimare quale sarebbe il rischio-rendimento secondo un profilo di mercato. La successiva aggregazione dei valori di ogni singola *Business Unit* e la stima del nuovo beneficio di diversificazione permette una stima “*bottom-up*” del profilo di rischio - rendimento. L’individuazione del percorso ottimale permetterà di declinare il posizionamento di *risk appetite* in indirizzi gestionali ed operativi. In caso contrario sarà necessario provvedere ad una riformulazione degli obiettivi. Dopo aver definito tutte le metriche obiettivo si potrà aggiornare il *framework* di *risk appetite* con i valori stimati a livello di singolo rischio e di singola *Unit*. Il passo conseguente attiene alla declinazione del *risk appetite* nella gestione quotidiana del rischio mediante la definizione dei limiti operativi e gli indirizzi di *pricing risk adjusted*. Naturalmente la declinazione dei limiti avverrà in maniera differenziata a seconda della categoria assicurativa di appartenenza, come ad esempio il ramo vita e il ramo danni.

Dunque, la definizione del *Risk Appetite* per una Compagnia assicurativa è un processo complesso che coinvolge attori a diversi livelli aziendali. È importante che il tutto sia in linea con le modalità di allocazione del capitale economico aziendale e con la massimizzazione del profilo di rischio rendimento, inoltre tale decisione investe le attività operative quotidiane attraverso un sistema di limiti adeguato. Ed è proprio su tali variabili che le compagnie assicurative ponderano la propria soglia di rischio accettabile.

Per quanto concerne le modalità di definizione di *Risk Appetite* nelle aziende appartenenti al settore alimentare, dalle ricerche emerse, avviene soffermandosi prevalentemente su ciò che è legato alla qualità dei prodotti. Aspetto confermato anche nel corso dell’analisi condotta su Barilla. In questo settore “l’analisi del rischio identifica una tecnica scientificamente fondata, che utilizza dati scientifici e calcoli statistici disponibili per produrre stime prevedibili di comparsa di pericoli specifici in determinati scenari. La *risk analysis*, quindi, è un processo che consente di descrivere qualitativamente e

¹²⁵ Crofi, *Op. Cit.*, p. 120.

“quantitativamente” la probabilità e l’impatto potenziale di alcuni rischi (valutazione del rischio), di formulare decisioni o proporre alternative/opzioni di controllo degli stessi (gestione del rischio) e di comunicare a tutti i soggetti interessati (consumatori compresi) i risultati della valutazione del rischio e le decisioni che si suggerisce di prendere (comunicazione del rischio).”¹²⁶ Le variabili osservate riguardano: l’igiene degli alimenti (gli alimenti devono risultare salubri ed idonei in tutte le fasi della filiera produttiva); sicurezza degli alimenti (l’alimento non deve essere dannoso per la salute del consumatore); idoneità dell’alimento al consumo (prodotto idoneo al consumo umano secondo gli usi che ne sono comunemente intesi).

Il sistema utilizzato per stimare il livello di rischio accettabile è il HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*, introdotto dopo l’emanazione del D.Lgs. 155/1997, poi abrogato dal d.lgs. 193/2007 in attuazione del regolamento CE 852/2004) e si basa sul monitoraggio della lavorazione dei prodotti maggiormente esposti alla contaminazione (di natura biologica, chimica o fisica). La finalità è quella di mettere in luce i pericoli e mettere appunto sistemi di controllo idonei, tenendo sotto controllo il prodotto dalla materia prima fino al confezionamento. Questo sistema si inserisce nella prima fase di studio, ovvero quella riguardante l’identificazione del pericolo. Nella seconda fase, quella di caratterizzazione del pericolo, si utilizza una curva dose-risposta, ovvero si testa il prodotto per comprendere effettivamente gli effetti derivanti dall’uso che se ne fa. La fase successiva è la valutazione dell’esposizione, ovvero le conseguenze che si potrebbero avere successivamente all’assunzione dell’alimento. “Per valutare e prevedere l’andamento di queste flore microbiche nelle varie derrate alimentari, in questi ultimi anni sono stati messi a punto *softwares* informatici che, su base statistica, simulano quanto “dovrebbe” avvenire in realtà: sono i sistemi di modellazione microbica predittiva, rappresentazioni semplificate della realtà che tengono in considerazione una serie di effetti.”¹²⁷ Dopo questa fase si è in grado di determinare il livello dell’agente che può essere presente all’interno dell’alimento. Definire il livello di rischio legato al prodotto è sinonimo di determinare la soglia qualitativa del prodotto e quindi in che termini l’azienda si espone al rischio reputazionale/di prodotto. La strada che si percorre attiene quindi allo sviluppo di un modello concettuale: bisogna

¹²⁶ Valerio Giaccone, Maurizio Ferri, Carlo D’Intino, Claudio Milandri, Rodingo Usberti, *La risk analysis nel settore alimentare*, in *Dossier Obiettivo risk analysis*.

¹²⁷ Hartnett E., *A Quantitative Risk Assessment for campylobacters in broilers: work in progress. International Biodeterioration and Biodegradation*, 2003.

decidere lo scopo dello studio e la struttura del modello individuando lo scenario e le variabili principali. Poi devono essere individuate le variabili di interesse sia in entrata che in uscita e, nel caso del modello probabilistico, compresi anche i rapporti di dipendenza delle stesse.

L'attenzione che si dà al rischio elettivo è dovuta anche alla presenza della "norma sanzionatoria di settore più comunemente chiamata in causa è l'art. 5 Legge 283/62, ovvero una norma che si innesta proprio all'interno di una più generale normativa sanitaria e che responsabilizza penalmente l'operatore che non fornisca prodotti igienicamente conformi ovvero alterati. A differenza delle frodi commerciali, peraltro, la contravvenzione dell'art. 5 Legge 283/62 è integrata anche dalla sola sussistenza di un atteggiamento colposo dell'operatore, ovvero il reato si configura semplicemente in presenza di negligenza, imprudenza ovvero imperizia che abbiano consentito la commercializzazione o somministrazione di un alimento non conforme."¹²⁸

Il concetto di rischio insito nel fare impresa è stato già più volte trattato, partendo da ciò vediamo come nel settore energetico viene stimato e gestito il rischio. La gestione del rischio di focalizza principalmente su quelli che potrebbero essere guasti o rallentamenti nell'erogazione del servizio. In stretta connessione vi sono gli investimenti connessi e i costi che si dovrebbero sostenere in caso di fermo dell'attività. Principalmente parliamo di un rischio di natura finanziaria, lì dove i capitali devono essere indirizzati per soluzionare *default* e non per investimenti redditizi, allora ci si potrebbe trovare dinanzi ad una situazione di scarsa solvibilità. Questa situazione porterebbe ad un calo della *performance* aziendale e ad una maggiore volatilità dei risultati medesimi. Rispetto agli altri rischi si caratterizza per una maggiore probabilità e un impatto solitamente contenuto. Dunque è fondamentale che vi sia una costante gestione, al fine di monitorarne il cambiamento e se occorre modificare il sistema dei controlli piuttosto che le azioni da porre in essere. Per quanto concerne l'impatto, naturalmente questo sarà differente a seconda del tipo di situazione aziendale. In Terna, ad esempio, gli investimenti realizzati per un sistema di sicurezza in caso di stallo dell'attività sono stati pianificati su una solida base di finanziamento (interno/esterno) e un ritorno nel breve-medio termine. La scelta è se conviene investire per tutelarsi oppure non investire e pagare successivamente i danni connessi all'evento dannoso. In questo caso la valutazione è prettamente aziendale, successiva ad una valutazione costi-benefici di

¹²⁸ Gaetano Forte, *La gestione del rischio in un'azienda alimentare*, in *Cibus*, 10/03/2013.

entrambe le alternative. In Terna evitare di investire per sopportare un esborso poi presentava delle notevoli differenza, essendo i successivi costi talmente ingenti da non poter essere supportati. Si pensi anche al danno che si sarebbe causato all'intero territorio, l'azienda, infatti, oltre ad una visione puramente imprenditoriale si caratterizza per una forte attenzione al consumatore.

Vediamo secondo quali variabili viene valutato il rischio finanziario:

- Il rischio di tasso d'interesse: l'incertezza è legata alla curva dei tassi d'interesse. La paura è che si generino fabbisogni finanziari inattesi e impossibili da coprire, così da comportare dei dislivelli nel ciclo del circolante.
- Il rischio di liquidità: si genera quando l'impresa non riesce a far fronte ai propri impegni monetari connessi alla gestione operativa.
- Il rischio di cambio: riguarda le imprese che effettuano la compravendita di impegni in divisa.
- Il rischio di *commodities*: consiste nel rischio di prezzi avversi di materie prime o prodotti.
- Il rischio di credito: tale rischio, oggi giorno sempre più presente nelle imprese, consiste nell'inadempienza dei clienti alle proprie obbligazioni pecuniarie.

Per determinare il *Risk Appetite*, il *risk assessment* deve valutare dove i rischi si generano, qual'è la loro natura e quale impatto possono avere sull'azienda a seconda delle dimensioni. Quindi l'analisi verrà condotta internamente per quanto riguarda le singole *business unit* ed esternamente ricercando correlazioni e interrelazioni che possano connettersi al rischio in esame. L'attenzione si dovrà focalizzare sul grado di leva finanziaria dell'impresa, composizione delle fonti e degli impieghi di natura finanziaria, condizioni di tasso su finanziamenti e investimenti, posizione netta in cambi e concentrazione di clienti/fornitori. Dunque, verrà definito un livello massimo di rischio sopportabile e del livello ottimale di esposizione, tenuto conto della posizione attuale e del massimo impatto sopportabile.

La misurazione può essere realizzata o con tecniche qualitative o quantitative. Nelle prime si ricomprendono modelli probabilistici e modelli deterministici. Tra i modelli probabilistici rientra il VaR (*Value at Risk*), questo è "una misura probabilistica basata sull'orizzonte temporale (N giorni) e sul livello di confidenza (x) che restituisce l'ammontare del capitale

investito rimanente nel caso del verificarsi di un evento negativi possibile.”¹²⁹ È il modello più utilizzato perché sintetizza in un unico valore rischi diversi. Presenta alcuni limiti, come ad esempio non può essere utilizzato in periodi di turbolenza del mercato.

Tra i modelli deterministici viene annoverato l'ALM (*Asset and Liability Management*). Viene utilizzata la *gap analysis* per la misurazione dei rischi di tasso, di liquidità, di cambio e di prezzo. Essa mette in luce l'esposizione nominale netta dell'impresa suddivisa per scadenza, quantificando il saldo finanziario come differenza tra il valore delle poste dell'attivo e del passivo. Quest'analisi permette di individuare le fonti di rischio finanziario, in modo da veicolare interventi per il suo contenimento. Di seguito è possibile condurre la *sensitivity analysis* che esprime l'impatto economico che variazioni inattese di uno dei fattori di rischio producono sul risultato aziendale e sul valore delle poste di bilancio. Inoltre, l'analisi di scenario e lo *stress test* costituiscono ulteriori strumenti di indagine per la valutazione degli impatti.

Dunque, la determinazione del rischio accettabile emergerà dall'applicazione di tali strumenti. È un discorso connesso anche all'analisi degli indici di bilancio, dunque ad un discorso di solvibilità e sostenibilità finanziaria.

In definitiva, si desume che la modalità di determinazione del *Risk Appetite* passa per la mappatura dei rischi, una volta utilizzati strumenti di varia natura e compresi i rischi a maggior impatto e probabilità di accadimento, si pianificheranno strategie per contenerli. Il fattore comune tra i vari settori è che come primo passo si punta alla gestione del rischio che prevalentemente va ad impattare sull'attività core aziendale. La gestione, poi, può essere differente a seconda delle propensioni della singola azienda, ma generalmente la funzione *Risk* mira al contenimento massimo e alla definizione di una soglia più bassa di quella dovuta, in modo da poter avere un campanello dall'allarme prima delle normali tempistiche in modo da avere un lasso di tempo maggiore per organizzare le modalità d'intervento. Uno sguardo particolare viene dato anche ai c.d. rischi emergenti. Il mercato evolve e con questo anche le minacce che potrebbero esserci, la lungimiranza aziendale deve far sì che la diversificazione del business conduca ad un ampliamento del ventaglio dei rischi vagliati. Ciò aggiunge ulteriore virtuosità al complesso organizzativo. Il miglioramento della *performance* non passa solo per i risultati che nell'immediato si ottengono, ma anche nei risultati di medio-lungo periodo.

¹²⁹ Fonte: www.borsaitaliana.it, *Come misurare il rischio di un investimento finanziario*, 01/10/2013.

Oggigiorno essere capaci di contenere e gestire rischi ad alto impatto aziendale è percepito come un valore aggiunto sia dal mercato che dai consumatori, la sicurezza che si trasmette è fondamentale per incrementare la crescita aziendale.

4.2 Il risultato raggiunto dalle aziende analizzate

“Il rischio d’impresa non è un dato fisso, ma al contrario, esso rappresenta una complessa variabile del sistema, che può assumere valori diversi anche per quanto può dipendere dalle politiche di gestione deliberate dal soggetto economico: variando il contenuto di condotta economica insito nelle politiche di gestione, il rischio d’impresa assume – a parità di altre condizioni – una diversa graduazione.”¹³⁰ Essendoci, quindi, delle problematiche connesse è importante che vi sia una pianificazione mirata delle modalità di gestione. Il rischio può causare degli effetti sistemici partendo da delle ripercussioni minime e particolari. “Attesa, quindi, presenza di un rischio sistemico, costituito da una serie di rischi specifici di varia natura e dimensione, ne discende che ai fini della gestione di tale complessità interverranno più soggetti ai quali, a vario livello, la stessa gestione risulta affidata.”¹³¹ Infatti, esistono due tipi di gestione: una strategica ed un’altra più operativa. Per quanto concerne la prima, si tratta prevalentemente di comportamenti aziendali di indirizzo generale che riflettono strategie idonee ad incidere sui fattori da cui il rischio aziendale sorge. In merito alla seconda, si ci riferisce ad interventi specifici e mirati, generalmente di natura tecnica, atti a prevenire o neutralizzare i rischi specifici. L’obiettivo è quello di far perdurare l’attività aziendale, dunque si può agire sul rischio muovendosi su due livelli: nel primo si vogliono identificare le politiche gestionali idonee a sviluppare processi di attività da cui scaturisce una configurazione complessiva di rischio aziendale contenibile entro limiti sopportabili dall’azienda; il secondo livello consiste nell’individuazione di strumenti operativi di carattere specifico orientati ad espressioni particolari del rischio aziendale.

Fermo restando quali sono le tecniche d’azione, preme sottolineare i risultati che le aziende analizzate nel presente elaborato hanno conseguito grazie ad una corretta gestione del rischio.

¹³⁰ Federico Dezzani, *Rischi e politiche d’impresa*, Giuffré, Milano, 1971.

¹³¹ Pierluca Di Cagno, *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*, Cacucci Editore, Milano, 2002.

La prima società analizzata è stata Unipolsai. L'aspetto interessante è stato indagare come, successivamente alla fusione, l'introduzione del MOG e quindi di un nuovo assetto organizzativo di controlli interni, ci fossero stati dei miglioramenti a livello di Gruppo. Rilevante è stata l'introduzione dell'OdV, come previsto dalla Legge 231/01, che ha conferito maggiore virtuosità all'assetto aziendale. Tale figura ha permesso di fortificare l'immagine di Unipolsai sul mercato, potendo ora confermare di aver al suo interno una figura responsabile dei c.d. rischi reato. È interessante come in tale accezione rientrino anche i rischi emergenti, ovvero quei rischi che oggi giorno il mercato teme di più.

I risultati tangibili sono emersi dall'analisi di indicatori alternativi propri del settore assicurativo. Anche se per le altre aziende i riscontri sono stati individuati negli indicatori di bilancio, in questa circostanza ci si è adattati al segmento d'appartenenza dell'azienda. Si è quindi proceduto ad analizzare il *Loss ratio*, indicatore dell'economicità della gestione di un'impresa di assicurazioni; l'*Expense ratio* che ha permesso di comprendere il rapporto tra le spese di gestione complessive ed i premi contabilizzati; in fine il *Combined ratio* che indica il risultato complessivo derivante dalla somma dei due precedenti indici. Da l'analisi di tali indici, pre e post fusione, si è potuto osservare che grazie alla gestione dei principali rischi del settore assicurativo (erogazione premi) con l'ausilio della nuova figura introdotta con la Legge 231/01, effettivamente c'è stato un miglioramento nella gestione aziendale e una riduzione dei costi precedentemente sostenuti. La volontà di miglioramento aziendale è stata proiettata nelle strategie adottate da UnipolSai, a riconferma di come sempre più, oggi giorno, le aziende prestano attenzione a quelli che sono i rischi che inficerebbero i risultati di *performance*. Bisogna anche pensare che le aziende che operano nel settore assicurativo si caratterizzano per un ciclo economico inverso, ovvero vi è prima l'uscita e successivamente l'entrata di liquidità. Dunque, oltre ad esservi una perfetta pianificazione delle somme da erogare, bisogna studiare sia i rischi che potrebbero sorgere nel frangente di tempo che intercorre fino alla prossima entrata e sia gli eventi sfavorevoli che comporterebbero proprio la mancata entrata di liquidità. Sembra chiaro che la programmazione del modo di operare debba essere chiara e prospettica per evitare che vi siano degli eventi dannosi che causano dei danni sistemici e irreversibili, più semplicemente si fa riferimento al *default* aziendale per sopravvenuta mancanza di liquidità.

Barilla è stato il secondo caso analizzato ed è emerso che la corretta gestione del rischio reputazionale porta effettivamente a dei miglioramenti dei risultati di bilancio. La premessa

è che tale azienda è ben strutturata ed organizzata, dalle numerose ricerche emerge che i progetti che realizza danno tutti ottimi risultati. Per comodità l'analisi condotta si è soffermata su un progetto in particolare, "Buon per te, Buono per il pianeta". L'investimento che Barilla ha realizzato aveva il fine di ridurre i costi connessi ai materiali utilizzati nell'inscatolamento dei prodotti e le fonti di energia utilizzate per la produzione degli stessi. Successivamente ad una precisa analisi delle aree di intervento è stato possibile osservare e confermare che lo scopo del Gruppo è stato raggiunto. I Bilanci degli anni interessati dal progetto hanno confermato una riduzione dei costi e un aumento dei ricavi. Questo perché le pratiche di CSR oltre ad aiutare le aziende nella riduzione dei costi connessa all'attività svolta, ne accrescono la virtuosità. Il consumatore presta molta attenzione alle indicazioni sul prodotto, cosicché acquistare un prodotto per il quale c'è stato l'utilizzo di energie rinnovabili per la produzione, l'utilizzo di prodotti alimentare biologici o, piuttosto, l'utilizzo di materiali riciclabili per il confezionamento, è sempre più d'abitudine. I miglioramenti sono stati attestati anche da diversi articoli di giornale e da comunicati stampa interni all'azienda. Barilla è cresciuta in quanto ha saputo sposare un'ottima strategia di marketing e di tipologia di prodotti con oculate attività di gestione del rischio tramite pratiche di CSR.

Prima, alcuni studiosi, affermavano che dall'introduzione di pratiche di CSR non si potevano ottenere dei risultati quantitativamente tangibili. A quanto pare lo sviluppo del mercato del *risk management* sta introducendo metriche utilizzabili anche per osservare tali risultati. Gestire il rischio, soprattutto per le multinazionali ma non solo, sta diventando sempre più un fattore d'attenzione primaria, imprescindibile nella pianificazione aziendale e insito nel fare *business*. Non dimentichiamo, infatti, che il rischio è condizione *sine qua non* del fare attività imprenditoriale. "In questa nuova ottica, la concezione del *risk management* è molto più ampia rispetto alla semplice considerazione delle innumerevoli tipologie di rischio analizzate seguendo un approccio per "silos". In effetti, si passa da un modello di gestione isolata degli eventi incerti, ad un modello che sancisce una visione inscindibile dei potenziali avvenimenti in grado di influire (positivamente e/o negativamente) sul raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati. È in questo contesto che si rafforza l'idea di una indispensabile interazione tra la gestione del rischio e tutti gli altri aspetti del governo aziendale, tanto da spingere diversi Autori a proporre modelli di *enterprise governance* (Van der Stede, 2009) o di *integrated corporate governance* (Busco et al., 2006; Drew et al. , 2006). In tali modelli, il

rischio diventa una delle dimensioni centrali per garantire sia un buon sistema di governo che una performance sostenibile nel tempo.”¹³²

In ultimo l'analisi condotta sul Gruppo Terna ci ha permesso di affermare come la gestione del rischio operativo aiuti a migliorare i risultati di bilancio. Il settore energetico è particolare e delicato in quanto fornisce un servizio primario sul territorio. Per tale motivo, uno dei principali rischi dal quale deve tutelarsi riguarda il rischio di blocco del servizio erogato. Al fine di evitare ciò, la società ogni quattro anni pianifica dei progetti per tutelarsi. Per quanto concerne la trattazione realizzata nel presente elaborato, ci si è soffermati sull'ultimo quadriennio (termine nel 2016, motivo per il quale alcuni dati non erano disponibili) e si è potuto notare come l'ingente investimento iniziale (piano per la tutela del sistema che eroga il servizio energetico) è stato poi recuperato grazie ai risultati e i miglioramenti della rete per l'erogazione del servizio. Ebbene, oltre ad essere un rischio strettamente legato al mercato in cui opera, possiamo parlare anche di rischio di liquidità in termini di esborsi da sostenere in caso di ripristino dell'attività. I costi da sostenere riguarderebbero in primis la pronta rimessa in attività del sistema e poi le mancate entrate derivanti dal servizio fornito. Cosicché, da uno studio costi-benefici il Gruppo ha preferito investire per evitare di dover sostenere un'uscita maggiore poi.

Sostanzialmente ciò che è emerso dal confronto dei bilanci nel quadriennio 2012-2015 è una crescita dei ricavi, ma anche del risultato economico ed è da ciò che si comprende il corretto funzionamento dell'attività operativa aziendale. La corretta gestione del principale rischio operativo di Terna, ovvero quello ad alto rischio di probabilità ed impatto, ha permesso di creare una sinergia vincente tra strategia aziendale e attività svolta. L'attenzione è stata posta principalmente verso il problema che avrebbe comportato un blocco operativo sistematico, nel senso che le conseguenze si sarebbero ripercosse sull'intera popolazione, facendo venir meno un servizio fondamentale. Accanto c'è stata attenzione anche rispetto agli ingenti costi che si sarebbero dovuti fronteggiare. Dunque, la visione prospettica di Terna è stata vincente.

In sintesi, i risultati raggiunti dalle tre aziende possono essere considerati soddisfacenti, dato che dalle indagini condotte emerge in tutti i casi un risultato positivo, ma soprattutto una volontà aziendale di continuare e migliorare la gestione del rischio. Vi è un'importante

¹³² Angelo Riccaboni, Saverio Bozzolan, Simona Catuogno, Franco Cescon, Alessandro Lai, *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

consapevolezza rispetto al problema, ed è quella dell'evoluzione del mercato. Come il mercato cambia ed evolve, anche i rischi connessi cambiano a seconda del settore di appartenenza. Sono sempre più numerosi quelli che vengono definiti i rischi emergenti, quei nuovi rischi per i quali bisogna comprendere la modalità di gestione e intervento. Le basi per la crescita aziendale, partendo da un buon sistema di *risk management*, ci sono, deve poi essere volontà ed astuzia del *management* comprendere in che termini sfruttare questa nuova forma di ricchezza.

CONCLUSIONI

L'idea di analizzare il modo in cui delle pratiche corrette di *risk management*, in ambito aziendale, portassero ad una crescita della *performance*, nasce da una ricerca un gradino più in basso. Inizialmente l'interesse era volto alle medie imprese, dato che oggi giorno queste si stanno dotando sempre più di sistemi di controllo e gestione dei rischi. Durante la lettura di numerosi articoli ho constatato che da studi condotti su imprese di minori dimensioni l'introduzione di pratiche di *risk management* ha portato a miglioramenti sia a livello di bilancio, sia di posizionamento, sia di crescita dimensionale. Ebbene, se questi erano i risultati raggiunti da questo tipo di imprese mi ha incuriosito capire come fosse la situazione all'interno di una realtà più strutturata. Da qui la scelta si individuare tre società appartenenti a settori differenti, in modo da osservare se questa teoria fosse confermata in qualsiasi tipo di realtà.

L'indagine, nella sua totalità, è stata estremamente interessante dato che l'elaborato è frutto di un *maching* di informazioni. Le principali fonti sono state i bilanci, i siti aziendali, articoli di giornale dedicati e comunicati stampa. Dalla raccolta delle fonti è stato possibile comprendere come le realtà aziendali siano profondamente interessate a gestire sia i rischi che le colpiscono direttamente, ma anche i rischi emergenti.

In UnipolSai, inizialmente, è stata realizzata un'indagine di tipo qualitativo che potesse confermare come l'introduzione del MOG, dovuto all'operazione di fusione, abbia condotto il Gruppo verso una maggiore virtuosità. Essendo l'analisi qualitativa solo la metà del lavoro che si voleva realizzare, sono stati studiati degli indicatori di *performance* tipici del settore assicurativo, infatti, stesso dai bilanci della società, vengono indicati come "alternativi". Questi sono il *Loss ratio*, l'*Expense ratio* e il *Combinated ratio*. Grazie a tali indicatori è stato possibile comprendere il livello di economicità della gestione, andando a rapportare i costi dei sinistri di competenza con i premi connessi. Inoltre, si è osservato come il livello delle spese di gestione sia gradualmente migliorato. Anche dai comunicati stampa successivi all'operazione di fusione il *management* si è dimostrato soddisfatto del modo in cui il nuovo assetto interno sia stato gestito efficacemente in termini di costi e di nuovi ricavi realizzati.

Il settore assicurativo si caratterizza per sofferenze legate al tipo di ciclo economico che lo caratterizza, essendovi prima l'entrata rispetto all'esborso. Dunque, è un regime di aleatorietà elevato che, ribaltato a livello di Gruppo nascente, si acuisce. Coticché la

riorganizzazione interna accompagnata sia dall'introduzione dell'OdV (Legge 231/01), ma anche da una mappatura più ampia e precisa dei rischi a cui l'attività è esposta, ha confermato un effettivo miglioramento degli indici.

Solitamente in ambito assicurativo il tipo di rischio trattato è quello finanziario. Nella nostra analisi tale rischio è stato oggetto di trattazione, ma all'interno di una cornice più ampia quale l'intero assetto di controlli interni e gestione dei rischi connessi alla nuova struttura societaria.

In conclusione, è stato possibile affermare che tutti gli *step* fatti da UnipolSai hanno favorito un miglioramento dell'operatività a livello di Gruppo. Grazie al MOG, dunque, è stato delineato un ordine interno sia in termini di processi di mappatura e gestione dei rischi, ma anche come tutela da eventuali reati previsti dalla Legge 231/2001 grazie all'introduzione dell'OdV.

Barilla è stata la seconda azienda trattata. Da quanto osservato si può affermare che è una realtà organizzata in modo preciso ed efficiente. In questo caso si è osservato come il rischio reputazionale può essere gestito attraverso pratiche di CSR, pratiche alle quali oggi le aziende prestano sempre più attenzione. Essendo molteplici i progetti che si sarebbero potuti analizzare, si è scelto, personalmente, il più interessante in termini di risultati raggiunti, ovvero: "Buon per Te, Buono per il Pianeta". Il fine di questa iniziativa è quello di promuovere la sostenibilità ambientale e congiuntamente ridurre il materiale utilizzato per imballare i prodotti, l'acqua utilizzata per l'irrigazione dei campi e l'energia impiegata nel processo produttivo. Dal 2009 le iniziative avviate per raggiungere gli scopi sono state molteplici ed effettivamente i dati del 2013 lo dimostrano. È stato possibile constatare un notevole risparmio in termini di materiali utilizzati, energia ed acqua, naturalmente ciò si è riflesso a livello di bilancio. Le numerose proposte messe in atto hanno anche permesso a Barilla di mostrarsi al mercato sotto un'altra veste, come un Gruppo attento al benessere dei propri consumatori, ma anche al pianeta. Con questa mossa il numero di consumatori è aumentato e con sé anche il fatturato. La percezione di Barilla sul mercato è stata positiva, tanto che si è riflesso in un miglioramento della *performance*.

L'effettivo punto di forza dell'azienda è la capacità di saper fronteggiare tutte le tipologie di rischio, ma principalmente quello reputazionale, dato che è un'impresa che fa forte leva sul proprio marchio quale sinonimo di sicurezza qualitativa. Infatti, sono diversi i casi di attacchi

subiti per svilire il valore dei prodotti, ma il Gruppo ne è uscito sempre vincente. Questo perché la reputazione è un valore, è sinonimo di credibilità, onorabilità e rispetto degli impegni assunti. Si rispecchia anche nell'attitudine ad essere *compliant* rispetto ad una pluralità di sistemi normativi, piuttosto che capacità di stare sul mercato. L'insieme di diversi valori e risorse aziendali creano la reputazione di un'azienda. Gli elementi che concorrono a qualificarla possono essere visti come un mosaico che raccoglie in sé la percezione che il mercato ha del marchio, l'atteggiamento che l'azienda ha con i clienti ed anche la valutazione di nuovi investimenti in termini di rischio-opportunità. Dunque, avere una buona reputazione è un valore aggiunto che deriva da scelte tangibili, quali quelle strettamente economiche legate alla pianificazione della strategia operativa, ed intangibili come ad esempio la decisione del *management* di come far percepire il *brand*. Su questo Barilla ha investito moltissimo riuscendo ad associare, nella mente del consumatore, tale marchio all'ambiente familiare, a qualcosa che ricordasse casa ed i sapori più caserecci dell'infanzia. Buona sostanza viene percepito come un marchio che dà sicurezza.

Quanto fin qui detto aiuta ad avere una visione più chiara di tale rischio come trasversale, in termini di impatto, sulle diverse attività aziendali ed a diversi livelli. Riguarda strategie e processi organizzativi all'interno delle *business unit*, si pensi alla particolare relazione che intercorre tra le politiche di *capital management* e la creazione di valore. Sta quindi cambiando la cultura aziendale del rischio, si sta arrivando alla consapevolezza della necessità di sviluppare logiche di mappatura dei *business* rispetto all'esposizione dell'azienda di attacchi all'immagine. Non può più considerarsi opzionale la gestione del rischio reputazionale, ma bensì una necessità, anche al di là di un esplicito e definito quadro normativo di regolamentazione.

In termini generici, il rischio in oggetto, si trova all'interno dei rischi cosiddetti non misurabili, pertanto appare necessario rafforzare soprattutto il contributo qualitativo dell'*assessment* che si basa sull'articolazione, sul ruolo dei controlli interni, sulle prescrizioni più o meno esplicite di una buona *governance*. Invece, in Barilla, il risultato raggiunto è un altro. La corretta gestione del rischio oggetto di trattazione, attraverso delle efficienti pratiche di CSR, ha portato ad un effettivo miglioramento della *performance* in termini di risultati di bilancio. Solitamente, però, i fattori che ne limitano la misurazione sono la varietà di definizioni che se ne hanno, piuttosto l'intangibilità del valore sul quale il rischio va ad incidere, pervasività degli elementi immateriali (immagine, fiducia, etc.), o ancora le

caratteristiche delle distribuzioni di perdita e la frequenza degli eventi reputazionali, etc. I limiti esposti sono stati in parte superati da Barilla implementando un apposito processo di gestione del rischio: la minimizzazione del rischio *ex ante*. L'esposizione agli eventi primari, che possono produrre perdite a livello di percezione del marchio, è stata mitigata con presidi, specifici piani di intervento, potenziamento del processo di mappatura, individuazione di bisogni del mercato e specifiche pratiche CSR, incentivazione dei meccanismi di controllo sociali e adesione ai più elevati *standard* di mercato. Naturalmente rileva che accanto al processo appena enunciato vi sia una analisi costante e periodica delle notizie diffuse dai media.

Ebbene, comprendere i meccanismi attinenti alla formazione del rischio reputazionale consente una revisione della cultura aziendale rispetto al problema e fomenta l'implementazione di politiche di misurazione e gestione del rischio medesimo. Ciò si impone, in modo particolare, in aziende come Barilla, dove la percezione del *brand* segna la strada alla crescita della struttura aziendale, ma soprattutto delle entrate che si realizzano. La pervasività, multidimensionalità e consequenzialità di questa fattispecie di eventi dannosi rende necessaria una sua trattazione nell'ambito di un progetto di *risk management* ben studiato ed orientato alla creazione di valore. Le scelte che si fanno devono essere a supporto del *business*, quindi in grado di saper tradurre le minacce in opportunità o vantaggi competitivi. Dunque i risultati dell'analisi sono i seguenti:

- Fatturato del 2013 pari a 3,5 miliardi di euro derivante da una crescita operativa dello 2,5%. Si è avuto un decremento rispetto al 2012 (3,9 miliardi di euro) dovuto alla dismissione del gruppo Lieken, ma a parità di perimetro (escludendo il fatturato del gruppo Lieken ceduto a fine maggio 2013 e di Number 1 Logistics Group S.p.A. ceduta nel 2012), il fatturato è incrementato dell'1,4%.
- In termini di flusso di cassa, il margine operativo ricorrente (EBITDA), al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali (EBITDA), è pari a 425 milioni di euro (433 milioni), con un'incidenza media sul fatturato del 12% (10,8%).
- Barilla chiude con un utile pari a 92 milioni di euro, rispetto ai 50 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. Presentando quindi una crescita notevole.
- L'indebitamento netto è diminuito del 39%, passando 574 milioni nel 2012 a 374 milioni nel 2013.

- Il volume dei prodotti finiti è aumentato del 4%, grazie ai risparmi intervenuti sui materiali e i volumi di energia utilizzati per la produzione.
- Il quantitativo di CO2 emessa è diminuito del 2%.
- Il consumo di acqua è diminuito del 25%.
- Grazie alla riduzione dei costi sono stati riformulati 41 prodotti per migliorare il profilo nutrizionale e sono stati introdotti 12 nuovi prodotti integrali o contenenti fibre.

Relativamente a Terna si è indagato su come avviene la gestione del rischio operativo. Partendo dal presupposto che eroga un servizio fondamentale quale quello energetico, è bene che si tuteli da eventuali interruzioni operative per far sì che non vi siano impatti sistemici sul territorio. Per tale motivo si è deciso di studiare l'implementazione di un piano di sicurezza del sistema elettrico che ha l'obiettivo di tutelare gli utenti e quindi dimostrare come Terna si impegna a preservarsi da eventuali blocchi nell'erogazione del servizio e, dunque, adempie ai propri doveri. L'impegno dell'azienda è stato dimostrato dalle rilevanzze di bilancio e anche da specifici indici che danno idea dei livelli raggiunti in termini di diminuzione delle variabili che avrebbero comportato il fermo attività.

Il piano di sicurezza del sistema elettrico è su base quadriennale per questo è stato possibile rilevare i diversi *trand* di miglioramento, come ad esempio la riduzione della mancanza di disponibilità del servizio erogato, piuttosto che l'indice di continuità che, nonostante alcuni anni in cui ha segnalato valori negativi, ha presentato un risultato complessivo positivo. Inoltre, si è avuta una riduzione dei malfunzionamenti che comportano la mancata fornitura di energia dovuta sia a fatti connessi all'azienda, sia ad eventi causati da forze maggiori. Oltre alla lettura di indici specifici, la volontà di impegnarsi e migliorare si sono desunte da diversi interventi migliorativi fatti sulla rete nel corso degli anni, ad esempio nel 2014 sono stati previsti dei sistemi di accumulo elettrochimico *power intensive* per la regolazione ultrarapida della frequenza e le apparecchiature di compensazione della potenza relativa finalizzati alla gestione in sicurezza del sistema. Le molteplici iniziative e l'attenzione dell'azienda in questo senso emergono dall'analisi comparativa, degli anni 2012-2015, del Capitale Investito, dell'EBITDA, dei Ricavi e dell'Utile Netto. Sostanzialmente vi è un buon equilibrio tra i valori: il capitale investito è coperto da finanziamenti e da capitale proprio, lì dove i finanziamenti sono a medio-lungo termine; il margine EBITDA conferma un corretta

gestione operativa, ciò grazie anche alle pratiche di tutela dai rischi legati al fermo attività e conseguentemente si osserva un aumento dei ricavi dovuto ad un aumento del servizio erogato permesso dalla riduzione delle perdite che si realizzavano sulla trasmissione del servizio.

Nel caso di Terna l'attenzione è stata volta, ancora una volta, su un rischio ad alto impatto ed alta probabilità, la cui corretta gestione ha fatto emergere importanti miglioramenti strutturali e di bilancio. Essendo il rischio operativo definito da Basilea del 2004 come "il rischio di perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni" si comprende che il modo di procedere dovrà essere precisamente pianificato. Nello specifico il rischio operativo può dipendere da diversi fattori, come possono essere i processi interni ad una azienda. Questo fattore include procedure e controlli interni difettosi o inadeguati. Ancora si può parlare di default dovuti ad eventi esterni, ricollegando a questi tutte le perdite cagionate da cause esterne, non direttamente controllabili dal *management*. Sostanzialmente in Terna questi due fattori sono presenti e per tale ragione è stato stanziato il piano di sicurezza quadriennale, piano ciclico visti gli ottimi risultati raggiunti.

Il fare impresa è una sfida che comporta dei rischi di molteplice natura, è buona capacità imprenditoriale individuarli e premunirsi. Gli esempi delle tre imprese analizzate rendono bene l'idea di come la visione prospettica a 360 gradi dell'impresa porti effettivamente ad avere dei risultati positivi nel tempo. Oggi giorno le sfide che il mercato presenta sono sempre più numerose e difficili e questo è sinonimo di aumento della concorrenza. Dunque, la differenza la fanno coloro che si distinguono in termini di comprensione dei segnali che il mercato invia prima degli altri *competitors*.

Nel presente elaborato ci si è soffermati solamente su uno dei diversi fattori che interessa una realtà imprenditoriale, quale quello attinente al controllo e la gestione dei rischi. La concezione del *risk management*, come un fattore imprescindibile a livello aziendale, è un'idea nuova che sta prendendo sempre più piede negli ultimi anni. È una consapevolezza che si sta facendo largo non solo nelle realtà più grandi, ma anche nelle società di dimensioni medie. In particolare, l'Italia si caratterizza per realtà imprenditoriali modeste e quindi per poter sopravvivere bisogna fronteggiare tutte le minacce che si presentano.

La conoscenza del mercato, degli operatori che vi operano, delle sfide che propone, dei rischi che prospetta è già un primo passo verso la corretta gestione degli inconvenienti e l'efficiente pianificazione di strategie. Dunque, si fa un discorso di sinergie tra rischio percepito come opportunità e strategia da implementare, questo perché maggiore aderenza vi è tra le due migliore saranno i risultati, in termini di *performance*, raggiunti. Attraverso questo modo di operare è possibile ottenere un vantaggio competitivo.

La tesi inizialmente enunciata è confermata dalle evidenze emerse nel corso dell'indagine. Il *risk management* può essere utilizzato come strumento di crescita e creazione di valore aggiunto. Il tutto accompagnato da buone capacità prospettive manageriali che siano capaci di dare un indirizzo rispetto alle strategie da pianificare per raggiungere la *mission* aziendale. Una realtà imprenditoriale capace di capire cosa il mercato chiede, sarà capace anche di intuirne i pericoli connessi. Ed è così che si ottiene il vantaggio competitivo precedentemente citato, con l'attitudine aziendale al saper comprendere ed anticipare le fattispecie dannose che minerebbero la *routine* operativa di un'impresa.

Gestire correttamente un rischio può diventare un'opportunità e con questa concezione che il *risk management* può essere visto come uno strumento di crescita aziendale.

FONTI BIBLIOGRAFICHE

Agostino La Bella, Elisa Battistoni, *Economia e organizzazione aziendale*, Maggioli, Milano, 2008

Alberto Floreani, *Enterprise risk management, i rischi aziendali e il processo di risk management*, I.S.U. Università Cattolica, Milano, 2004

Alberto Floreani, *La valutazione dei rischi e le decisioni di risk management*, I.S.U. Università Cattolica, Milano, 2004

Alessandro Borghesi, Barbara Gaudenzi, 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)

Alessandro Borghesi, “Sistemi e organizzazioni economiche”, *Economia e Politica Industriale*, n. 41, 1984

Alessandro Lai, *Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d’impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2013

Alessandro Nigro, Daniele Vattermoli, *Diritto della crisi delle imprese*, Mulino, 2014

Andrea Bellucci, *Strategia, Gestione del rischio e creazione di valore delle imprese assicurative*, Giappichelli, Torino, 2014

Angelo Riccaboni, Saverio Bozzolan, Simona Catuogno, Franco Cescon e Alessandro Lai, *Il governo dei rischi aziendali tra esigenze di mercato e fattori istituzionali*, FrancoAngeli, Milano, 2014

Antonio del Pozzo, Salvatore Loprevite, Sebastiano Mazzù, *Il rischio di liquidità come “driver” del rischio finanziario. Un modello interpretativo basato sul tempo*, FrancoAngeli, Milano, 2014

Azzone Giovanni, *Sistemi di controllo di gestione. Metodi, strumenti e applicazioni*, 2006

Barbara Gaudenzi, *Nuovi approcci di gestione dei rischi d’impresa: verso l’integrazione tra imprenditore e management*, 2006

Beretta Sergio, *Control & Risk Self Assessment: lineamenti metodologici ed analisi di best practice*, CESAD, 2004, Milano

Carolyn Dittmeier, *La governance dei rischi. Un riferimento per gli organi e le funzioni di governo e controllo*, Egea, Milano, 2015

Chatterjee Sourav, Wiseman Richard, Fiegenbaum Avi, Devers Christopher, *Integrating behavioural and economics concepts of risk into strategic management: The twain shall meet, long range planning*, 2003

Chris Frost, Allen David, Porter James, Bloodworth Philip, *Operational Risk and Resilience*, Butterworth Heinemann, Oxford, 2011

David Olson, Desheng Dash Wu, *Enterprise Risk Management*, World Scientific, 2008

Ed O'Donnell, *Enterprise risk management: A system-thinking framework for the event identification phase*, *International Journal of Accounting Information System*, 2005

Federico Chessa, *La teoria economica del rischio e della assicurazione*, CEDAM, Padova, 1929

Federico Dezzani, *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1971

Francesco Chiappetta, *Diritto del governo societario. La corporate governance delle società quotate*, CEDAM, Milano, 2013

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

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

Gianluca Comin, *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio, Venezia, 2016

Gianluca Risaliti, *Gli strumenti finanziari derivati nell'economia delle aziende. Risk management, aspetti operativi e principi contabili internazionali*, Giuffrè, Milano, 2008

Giovanni Fiori, *Corporate governance e qualità dell'informazione esterna d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003

Giovanni Fiori, *La formazione manageriale per le piccole e medie imprese*, in "Sinergie", 1995

Giovanni Strampelli, *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*, Giappichelli, Torino, 2010

Giuseppe Savioli, *Principi contabili internazionali e Basilea2, l'impatto sulle PMI*, FrancoAngeli, Milano, 2008

Guido Massimiliano Mantovani, *Rischio e valore dell'impresa: l'approccio contingent claim della finanza aziendale*, EGEA, Milano, 1998

Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916, (edizione italiana, Franco Angeli, 1960)

Joel Litman, Mark L. Frigo, *When Strategy and Valuation Meet: Five Lessons from Return Driven Strategy*, Strategic Finance, 2004

John C. Hull, *Risk management e istituzioni finanziarie*, Pearson, Piacenza, 2008

Kenneth Miller, *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*, Journal of International Business Studies, 1992

Livio Cossar, *Attività d'impresa in valuta estera e rischio di cambio. Aspetti contabili e di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2004

Luigi Norsa, *Risk, issue e crisis management*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2009

Luigi Selleri, *Viaggio nel mondo del rischio*, Youcanprint, Tricase, 2015

Luigino Bruni, Luca Crivelli, *Per un'economia di comunione un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma, 2004

Maria Federica Izzo, *La performance aziendale*, in *Economia Aziendale* (a cura di G. Fiori e R. Tiscini), pagg. 345-407, Egea, 2014

Mariarita Pierotti, *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali*, Giuffrè, Milano, 2008

Mario Anacletto, Angelo Miglietta, Simone Squaiella, *Internal auditing. Dalla teoria alla pratica*, IPSOA, Milano, 2007

Maurizio Costantini, Pietro Lafratta, Gabriella Bettelli, *La qualità come strumento di management innovativo*, Franco Angeli, Milano, 2008

Micheal Power, *La società dei controlli, Edizione di Comunità*, Torino, 2002

Oliver Roggi, *Finanza aziendale. La gestione del rischio d'impresa, la finanza evoluta e la crisi dei mercati finanziari*, FrancoAngeli, Milano, 2009

Paolo Prandi, *Il risk management, teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano, 2010

Peppino Pignolo, *La gestione e la ritenzione del rischio d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2002

Pierluca Di Cagno, *Il sistema aziendale tra rischio d'impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari, 2002

Reynolds Carter, Michael Doherty, *"The development and scope of Risk Management"*, *Handbook of risk management*, Kluwer-Harrap Handbooks, 1984, pp. 1-11

Salvatore Sassi, *Il Sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940

Simons Robert, *La gestione delle performance aziendali: ruoli, responsabilità e meccanismi di controllo*, Egea, Milano, 2005

Stefano Bonacina, *Security Risk Management*, IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer, 2010

Theodore Levitt, *Creativity is not enough*, Harvard Business Review, 2000

Tiziano Onesti, Nunzio Angiola, Silvio Bianchi Martini, Stefano Garzella, Anna Lucia Muserra, *Strategie di sviluppo aziendale, processi di corporate governance e creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2012

Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1968

Valter Cantino, *Corporate governance, misurazione della performance e compliance del sistema di controllo interno*, Giuffrè, Milano, 2007

Vincenzo Urcioli, Cresca G., *Risk Management: strategie e processi decisionali nella gestione dei rischi puri d'impresa*, ISBA, Rovereto, 1989

ARTICOLI DI GIORNALE

Alberto Grassani, *UnipolSai, integrazione in porto dal 2016 operativa a Laterza*, Il Sole 24 ore, 08/08/2015

Carlo Cimbri, in Il Sole 24 ore del 08/08/2015

Carolyn Dittmeier, *Risk governance e obiettivi strategici d'impresa: punti di attenzione per il Comitato Controllo e Rischi e supporto al CdA*, a cura di Reflection Group

CoSo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), *La gestione del rischio aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2006, Milano

Crofi (Chief Risk Officer, Forum Italia), *Il Processo di definizione e gestione del Risk Appetite nelle Assicurazioni Italiane*, 2015

Gaetano Forte, *La gestione del rischio in un'azienda alimentare*, in Cibus, 10/03/2013

Giorgino Marco, Travaglini Fabio, *Il risk management nelle imprese italiane*, Il Sole 24 Ore, Febbraio 2008

Hartnett E., *A Quantitative Risk Assessment for campylobacters in broilers: work in progress. International Biodeterioration and Biodegradation*, 2003

Harvard Business Review on Crisis Management, Harvard Business School Press, 2000

Ilaria Betti, *Barilla, dallo scandalo a brand gay friendly. 10 modi in cui l'azienda ha rimediato alle gaffe sull'omofobia*, in L'Huffington Post, 17/03/2015

Iolanda Boccia, *La revisione dei sistemi dei controlli societari e la funzione di Organismo di Vigilanza*, in il Sole 24 ore, 22/05/2012

Izzo Maria Federica, *Corporate Social Responsibility And Stock Prices: A Study On The Italian Market, Corporate Ownership and Control*, Vol. 12, Issue 2, 2015, pp. 608-617

Laura Galvagni, *Polizze, si alza il velo su Solvency II*, in il Sole 24 Ore, 16/06/2015

Marco Giovinazzi, *Ludovica esposito, Il System Continuity Plan & la Business Continuity*, in rivista Bull

Matteo Vigo, in *Risk Management, Piano Strategico e Organi di Governo*, Milano centro Svizzero, 2014

Micheal Porter, Mark Kramer, *Strategia e Società*, in Harvard Business Review n.1/2, gennaio/febbraio 2007

Monica Perego, *La norma UNI ISO 31000:2010 "Gestione del rischio"*, in CONSULTIA, dicembre 2011

POSITION PAPER di ANRA, *"Gli standard di risk management"*, 2015

POSITION PAPER di ANRA, *Gli standard di Risk management e l'ISO 31000*, 2013

Protiviti, *Enterprise Risk Management: suggerimenti pratici per l'implementazione*, ottobre 2006

Rosanna Acierno, *Modelli <231> senza scorciatoie*, in Il Sole 24 ore, 04/08/2014

Valerio Giaccone, Maurizio Ferri, Carlo D'Intino, Claudio Milandri, Rodingo Usberti, *La risk analysis nel settore alimentare*, in Dossieri Obiettivo risk analysis

World Economic Forum's Global Risk 2012

SITOGRAFIA

www.acsq.it

www.adviseonly.com, Jacopo Caretta Mussa, *Investire nel 2016: ecco i rischi da monitorare*, 07/01/2016

www.anra.it, Chiara Zaccariotto, *“Contrarian Director”: la diversità d’opinione migliora la gestione dei rischi*, 13/10/2015

www.anra.it, Alessandro De Felice, *Come cambia il Risk Management italiano*, 04/11/2015

www.anra.it, Protiviti, *Cinque “regole” per un Risk Management di successo*, 25/01/2016

www.anra.it, Alessandro De Felice, *Il Risk Manager di fronte ai rischi globali*, 27/01/2016

www.arcadiafinance.eu, Claudio Orsini, *Da Basilea 1 a Basilea 3*

www.barillagroup.com, *Buono per te, sostenibile per il pianeta*

www.barillagroup.com sezione comunicati stampa

www.barillagroup.com *“La Barilla e il grano: verità punto per punto”*

www.barillagroup.com, Rapporto sulla sostenibilità del Gruppo Barilla del 2009

www.borsaitaliana.it, *Come misurare il rischio di un investimento finanziario*, 01/10/2013

www.borsaitaliana.it, Borsa Italiana S.p.A., Comitato per la Corporate Governance, 2006. Codice di Autodisciplina

www.cuoospace.it, Giampietro Vecchiato, *Crisis management: comunicare in situazioni di rischio e di crisi*, 2012

www.ferma.eu, FERMA, *Standard di risk management*, 2003

www.group.intesasanpaolo.com

www.soldionline.it, Edoardo Fagnani, *Unipolsai, utile in miglioramento nel primo trimestre del 2014*, in data 15/05/2014

www.strategicagroup.com in “Bravi a gestire i rischi”

www.terna.it, sezione Bilanci

www.terna.it, Bilancio consolidato Gruppo Terna 2015, sezione Gestione dei Rischi (Rischio legato al cambiamento climatico)

www.terna.it, sezione La sicurezza del sistema elettrico

www.terna.it, Relazione sulla gestione di Terna 2015, sezione *Corporate Governance*

www.terna.it, sezione *Risk Management*

www.terna.it, sezione Sicurezza Aziendale

www.terna.it, sezione Sistema dei Controlli Interni e di Gestione dei Rischi

www.uni-cert.it

www.unipolsai.com, sezione dedicata all'*Internal Auditing*

www.unipolsai.com, UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *UnipolSai Assicurazioni. Relazione finanziaria semestrale consolidata al 30 giugno 2014*

www.unipolsai.com, UnipolSai Assicurazioni S.p.A., *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (ai sensi del D.Lgs. 231/2001)*, approvazione del CDA del 06/08/2014, modifiche apportate con il CDA 05/11/2015

www.zeusnews.it

NORMATIVA

ANIA (2013), *Solvency II: origine, struttura e sviluppo*

Circolare 263, Titolo V, capitolo 7, limitatamente a ciò che riguarda il RAF. Definizioni [Par.3, pagg.4 e 5]

Decreto 231/2001

Guida ISO/IEC 73

Parere del Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria, <Basilea 3>, dicembre 2010

UNI ISO 31000:2010 capitolo introduzione

UNI ISO 31000:2010 paragrafo 2.10

RIASSUNTO

IL RISK MANAGEMENT COME STRUMENTO PER LA CRESCITA AZIENDALE

Alla luce della situazione socio-economica attuale le imprese industriali e commerciali, indipendentemente dal settore di appartenenza, si trovano ad operare in un mercato in continua evoluzione che presenta sempre delle nuove sfide da affrontare. Queste, in ambito aziendale, vengono percepite come una minaccia, un rischio da individuare, gestire e mitigare.

L'obiettivo della tesi è appunto quello di dimostrare come la corretta gestione di un rischio ad alto impatto ed alta probabilità, specifico di una realtà aziendale, possa diventare un'opportunità, il tutto basato su un'efficiente pianificazione dei processi di *risk management*. Le dinamiche di controllo aziendale possono quindi accrescerne *la performance* ed essere viste come un motore per la crescita, anche perché la gestione di eventi dannosi sta diventando giorno dopo giorno una priorità all'interno delle realtà strutturate. Si sta comprendendo l'importanza di una funzione dedicata a tale attività, ciò sia nelle realtà media e ancor di più in quelle maggiormente complesse. Infatti, l'interesse per l'argomento trattato nasce da una ricerca un gradino più in basso, ovvero durante la lettura di numerosi articoli ho constatato che da studi condotti su imprese di minori dimensioni l'introduzione di pratiche di *risk management* ha portato a miglioramenti sia a livello di bilancio, sia di posizionamento, sia di crescita dimensionale. Ebbene, se questi erano i risultati raggiunti da questo tipo di imprese mi ha incuriosito capire come fosse la situazione all'interno di una realtà più strutturata. Da qui la scelta di individuare tre società appartenenti a settori differenti, in modo da osservare se questa teoria fosse confermata in qualsiasi tipo di realtà.

La trattazione delle tre aziende quali UnipolSai, Barilla e Terna è stata possibile dopo aver chiarito alcuni concetti fondamentali propri del *risk management*.

I rischi soggetti a procedura di controllo sono quello strategico, reputazionale, operativo, finanziario, derivante da norme e regolamenti, informatici e i cd. rischi emergenti. L'indagine e l'individuazione dei diversi profili di rischio è propedeutica all'analisi del processo di controllo composto dalle macro fasi quali l'individuazione, il monitoraggio e la gestione, per poi arrivare ad individuare il livello di rischio accettabile (*Risk Appetite*). Le modalità

d'indagine a livello aziendale avvengono in maniera trasversale a tutte le funzioni, ciò è possibile grazie all'ERM che consiste in un approccio integrato a tutti i rischi d'impresa. Naturalmente si comprende che la connessione tra l'ERM e il sistema dei controlli interno è l'obiettivo perseguito, ovvero garantire una ragionevole sicurezza riguardo il raggiungimento degli scopi aziendali (efficacia ed efficienza delle operazioni aziendali, attendibilità del bilancio e conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili).

Or dunque, rispetto a quanto detto, il *risk management*, attraverso l'applicazione del processo di controllo, protegge e dà valore all'organizzazione e ai suoi *stakeholder*, sostenendo gli obiettivi dell'organizzazione. Si mira a predisporre un quadro metodologico che consenta di controllare ogni futura attività, il miglioramento del processo decisionale, l'allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'azienda, la riduzione della volatilità nelle aree non essenziali dell'attività, la protezione e il potenziamento del patrimonio e dell'immagine aziendale, ecc. Nello specifico l'*Audit Cycle* si compone delle seguenti fasi: Identificazione del rischio e dunque comprendere il tipo di contesto nel quale ci si trova e individuare i rischi connessi; Valutazione degli stessi con una serie di strumenti che possono essere di tipo quali-quantitativo; Gestione degli stessi e quindi scegliere ed attuare le strategie idonee; Monitoraggio del rischio per comprendere se le decisioni prese fosse corrette e Controllo finale. Queste sono le attività svolte all'interno delle imprese per proteggersi e sfruttare specifiche situazioni potenzialmente dannose.

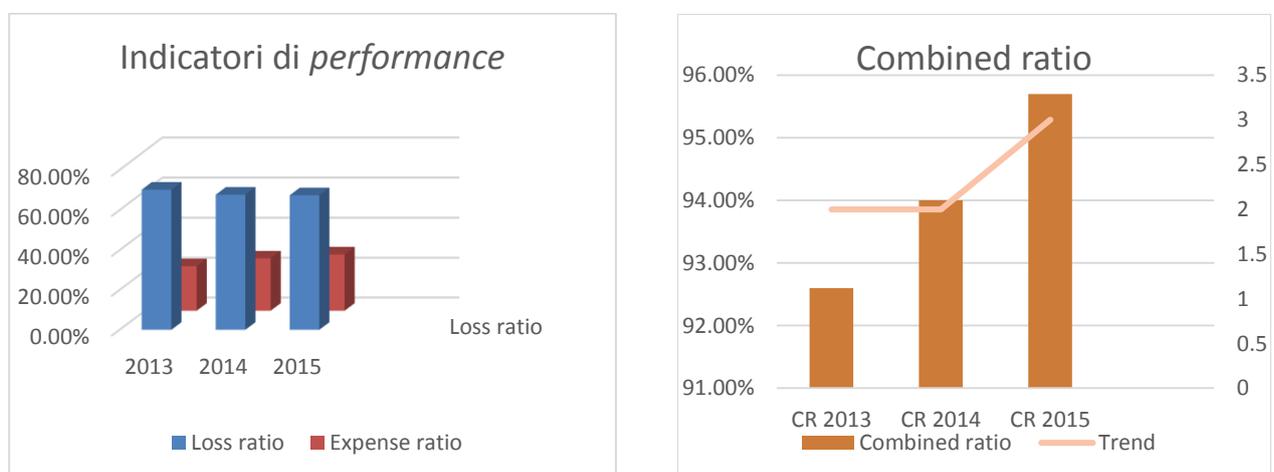
Per far sì che il processo di controllo sia solido, è importante che vi sia un assetto normativo solido e rispondente alle esigenze del mercato. Per tale motivazione si è assistito ad un'evoluzione normativa che oggi presenta la seguente organizzazione. A livello generale abbiamo il Sarbanes Oxley Act, che nel 2002 si è posto l'obiettivo di garantire la trasparenza e l'attendibilità dell'informativa finanziaria ridefinendo l'assetto della *Governance* aziendale, regolamentando il tema dell'indipendenza del Revisore e introducendo le attestazioni su reporting periodici e sull'ICFR. In particolare introduce la responsabilità personale civile del CEO e CFO per il contenuto dei bilanci e delle relazioni finanziarie delle società quotate al NYSE (*section 404/b*). A livello internazionale troviamo il Financial Instruments and Exchange Law prevede l'obbligo di sottoscrizione dell'*Internal Control Report* allegato al bilancio annuale da parte delle società quotate e l'attestazione sull'*Internal Control Report* del *Management* da parte del revisore contabile. Mentre la Loi de Sécurité Financière mira a

ridurre i rischi connessi all'attività d'impresa, in particolare in ambito contabile e finanziario si è introdotto l'obbligo, in capo all'AD e al Presidente del Consiglio di Sorveglianza, di attestazione sull'introduzione delle procedure di controllo interno e sulle modalità di preparazione e organizzazione dei lavori del CDA e del Consiglio di Sorveglianza. Inoltre, essendo analizzata il Gruppo UnipolSai, è stato osservato come viene regolamentato il settore assicurativo attraverso Solvency II. Questa mira alla liberalizzazione e alla convergenza intersettoriale, a creare maggiore concorrenza (nuovi competitor, nuovi canali, consolidamento), gestire il calo dei proventi finanziari e gestire l'accresciuta volatilità dei mercati finanziari, coordinare le crescenti attese degli *stakeholder* con l'ottimizzazione del capitale impiegato e migliorare i modelli di analisi del rischio. Cosicché, la pianificazione del lavoro si basa su una visione economica del bilancio con un approccio prospettico orientato al rischio e sull'incentivazione del *risk management*, con attenzione ai principi di materialità e proporzionalità. Si mira all'armonizzazione e convergenza delle pratiche di vigilanza e si vuole arrivare ad un regime di coerenza con le pratiche bancarie e di compatibilità con gli IASB. Si compone di tre pilastri: il *I Pilastro* riguarda la valutazione delle attività, passività e capitale (valutazione economica dello stato patrimoniale, calcolo delle riserve tecniche, calcolo dei fondi propri e dei requisiti di capitale e formule standard e modelli interni); il *II Pilastro* attiene alle regole di vigilanza (*governance*, sistema dei controlli interni e gestione qualitativa dei rischi, ORSA-*Own Risk Solvency Assessment*-, use test in caso di modelli interni, processo di vigilanza da parte dei regolatori e possibili *add-on* di capitale); il *III Pilastro* delinea i requisiti di informativa (integrazione dell'informativa pubblica nel bilancio, nuovi *template* quantitativi da inviare a IVASS e informativa qualitativa). Per avere un quadro d'insieme completo si fa riferimento anche a quanto stabilito dal comitato di Basilea. Questo s'interessa principalmente di Vigilanza Prudenziale in ambito bancario, ma è interessante indagare le modalità attraverso le quali in questo ambito si cerca di prevenire i rischi. Partendo da Basilea I finendo con Basilea III, emerge che le imprese dovranno prestare maggiore attenzione al rapporto con la banca (insoluti, ritardi nei pagamenti, analisi centrale dei rischi) e all'LGD (*Loss Given Default* – perdita attesa). La gestione delle fonti di rischio passa per la normativa ISO (*International Standard Organization*) che, dal 2012, ha intrapreso un processo progressivo e radicale per cambiare la normativa di riferimento per i sistemi di gestione del rischio. Citiamo l'ISO 22301, secondo il quale le aziende devono essere pronte a fronteggiare interruzioni dei processi dovute, ad esempio, a catastrofi

naturali o furti; L'ISO 31000:2010, attinente alla Gestione del rischio, propone un apposito modello integrato nello stesso sistema di gestione aziendale applicabile a tutte le tipologie di rischio. Rispetto alla realtà italiana si fa riferimento alla Legge 262/2005 "Disposizioni sulla tutela del risparmio e disciplina dei mercati finanziari" mira alla tutela del risparmio mediante l'introduzione della figura del Dirigente Preposto (154 bis, comma 3 TUF), responsabile dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili. Fondamentale è la Legge 231/2001, relativa alla Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, s'inserisce tra "i modelli organizzativi aventi lo scopo di prevenire quella particolare categoria dei rischi d'impresa che sono indicati come rischi di reato". S'introduce la figura dell'Organismo di Vigilanza deputato a sorvegliare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, nonché di curarne il relativo aggiornamento. Congiuntamente al *management* aziendale deve essere in grado di trasformare i *requirements* normativi in opportunità di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema dei controlli interni dell'Ente. Rispetto alla normativa di riferimento rileva menzionare il Codice Etico che comprende i principi per lo svolgimento della professione di *internal audit*, quali: Integrità, Obiettività, Riservatezza e Competenza e le Regole di condotta che gli *internal auditor* sono tenuti ad osservare. In più, gli Standard Professionali, che rientrano nella normativa più attuale, sono requisiti vincolanti che definiscono le peculiarità per lo svolgimento dell'attività professionale di *auditor* e per la valutazione dell'efficacia dell'attività. Sono applicabili sia in campo internazionale, sia a livello individuale, sia di organizzazione, essendo standard non sono vincolanti come lo è la normativa. Lì dove però la normativa li richiama, si elevano ad un livello superiore divenendo regole da osservare obbligatoriamente. L'osservanza di uno standard professionale rende più virtuoso sia il professionista, ma eleva anche l'immagine dell'organizzazione.

Con riguardo ai casi sono state individuate tre società appartenenti a settori diversi, rispettivamente UNIPOLSAI, BARILLA e TERNA che fanno parte del settore assicurativo, alimentare ed energetico. L'obiettivo è quello di mostrare le diverse modalità di gestione del rischio e dimostrare come, attraverso queste, si possa pervenire ad un miglioramento della *performance* aziendale.

UnipolSai, successivamente all'operazione di fusione avutasi nel 2013, ha introdotto un nuovo modello di organizzazione e gestione dei rischi e dei controlli interni: il MOG 2014. Ebbene, passando per l'analisi della Legge 231/2001 e continuando con una precisa analisi del modello MOG, si vuole confermare l'ipotesi per cui è possibile ottenere un miglioramento aziendale. Infatti, dall'esame congiunto del *Loss ratio* (indicatore primario di economicità della gestione di un'impresa di assicurazione per il settore Danni. Consiste nel rapporto fra il costo dei sinistri di competenza e i premi di competenza), *Expense ratio* (indicatore percentuale del rapporto tra le spese di gestione complessive ed i premi contabilizzati. Sostanzialmente ci permette di capire la percentuale di esborsi sostenuta) e *Combined ratio* (indicatore che misura l'equilibrio della gestione tecnica Danni dato dalla somma di *Loss ratio* ed *Expense ratio*) emerge un trend crescente. Questo permette di affermare che la strategia nell'operazione di fusione, seguita dal Gruppo, ha portato a dei risultati operativi e di bilancio. I nuovi sistemi di controllo, integrati in maniera trasversale, hanno accresciuto la virtuosità aziendale sviluppando la capacità di fronteggiare nuovi e vecchi rischi, connessi anche alla nuova struttura societaria. Vediamo numericamente l'evoluzione del Gruppo negli anni analizzati dal 2013 al 2015:



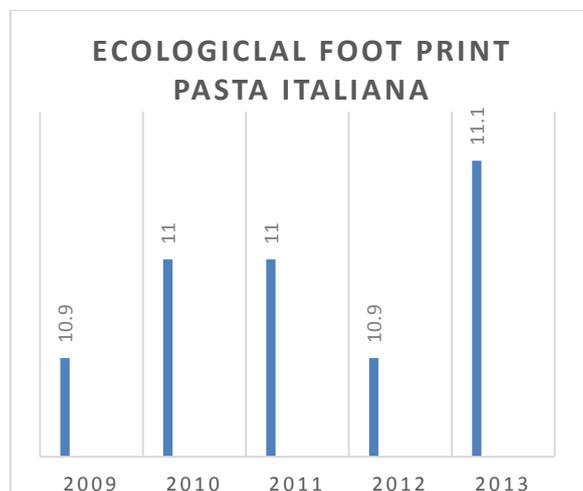
- Nel primo grafico osserviamo che il *Loss Ratio* diminuisce non in maniera importante nel corso del triennio, ma la si può leggere come “significativa” essendo il periodo analizzato breve e quindi stiamo trattando proprio i primi risultati post introduzione del Modello. La diminuzione è positiva in quanto non si è verificato un numero preponderante di premi erogati, grazie alle giuste previsioni basate sugli eventuali

rischi connessi all'accadimento di eventi inaspettati per cui il Gruppo si sarebbe dovuto trovare a effettuare ingenti esborsi.

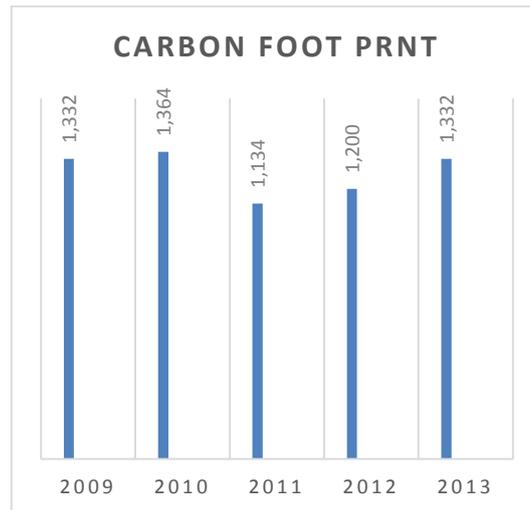
- Al contrario l'*Expende ratio* aumenta ed è sintomatico di nuovi contratti stipulati. Leggendo i due indicatori congiuntamente, secondo quanto confermato anche dal secondo grafico, il *trend* risulta essere crescente. Ciò permette di affermare che la strategia nell'operazione di fusione, seguita dal Gruppo, ha portato a dei risultati operativi e di bilancio. I nuovi sistemi di controllo, integrati in maniera trasversale, hanno accresciuto la virtuosità aziendale sviluppando la capacità di fronteggiare nuovi e vecchi rischi, connessi anche alla nuova struttura societaria.

In conclusione, è possibile affermare che in base all'analisi condotta su UnipolSai, l'introduzione di un efficiente assetto di controlli interni accresce il valore aziendale.

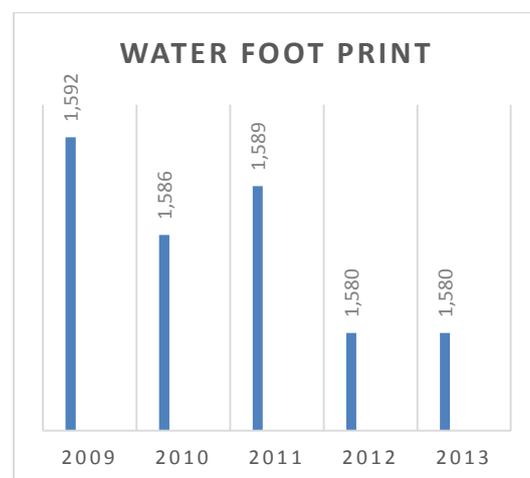
Per quanto concerne Barilla è risultato interessante come la gestione del rischio reputazionale, attraverso pratiche di CSR, abbia condotto a dei soddisfacenti risultati di Bilancio. L'organizzazione interna del Gruppo e nello specifico della funzione di *Risk Management* è stata di forte aiuto per fronteggiare tutti gli attacchi nei confronti della società. In particolare, ci si è soffermati su un progetto: "Buono per te, buono per il pianeta" nel quale sono racchiuse iniziative per la sostenibilità ambientale. Conducendo un'analisi dettagliata dei diversi indici utilizzati dall'azienda stessa per monitorare l'avanzamento del progetto, è stato possibile ricondurre tali successi ai miglioramenti di bilancio, quindi si è avuto un riscontro concreto. In tal modo si è potuto affermare, anche per Barilla, che l'elevata qualità dei sistemi di controllo interno aiutano a migliorare ed accrescere le *performance* del Gruppo. Gli indici dai quali si sono desunti i risultati sono i seguenti:



L'Ecological Foot Print (gm²/kg) è un indicatore complesso utilizzato per valutare il consumo umano di risorse naturali rispetto alla capacità della terra di rigenerarle. Il calcolo avviene mettendo in relazione la quantità di ogni bene consumato con una costante di rendimento espressa in kg/ha (chilogrammi per ettaro), il risultato è una superficie espressa quantitativamente in ettari.



Il Carbon Foot Print (CO₂ equivalente/kg di cibo) è una misura che esprime in CO₂ equivalente il totale delle emissioni di gas ad effetto serra associate direttamente o indirettamente ad un prodotto, un'organizzazione o un servizio. L'andamento dell'indice dimostra come l'impegno del Gruppo abbia portato ad una riduzione delle emissioni di gas.



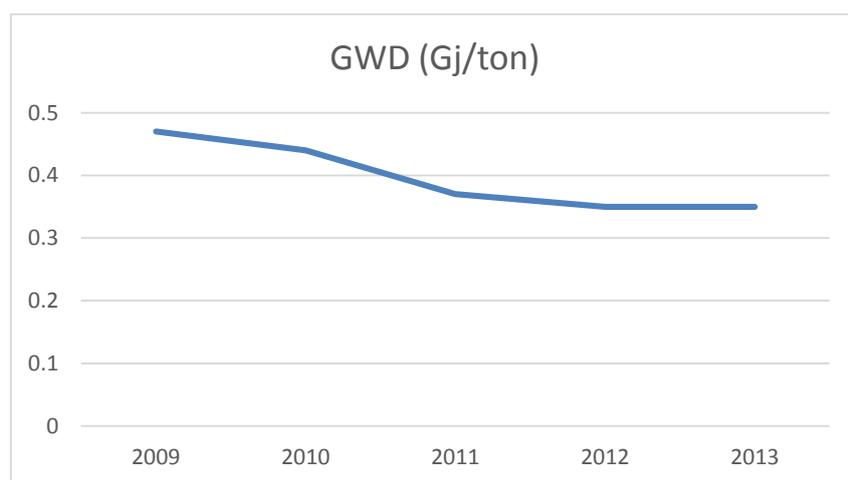
Il Water Foot Print (m₂ globali/kg) è la quantità di acqua potabile in litri che è necessaria per produrre i beni e i servizi utilizzati dal singolo in una giornata. Dai dati emerge che le unità utilizzate si sono mantenute costanti, anche se in alcuni anni i risultati sono stati migliori. La riduzione dell'indice porta a capire come Barilla si sia impegnata nel ridurre l'utilizzo dell'acqua.

Per quanto concerne gli imballaggi, il progetto ha cercato di ridurre le quantità di materiale utilizzato inserendo packaging riciclabili. Dalle attività svolte emergono i seguenti dati:

2009	2010	2011	2012	2013
73%	94%	96%	96%	96%



In merito ai risparmi energetici si osserva il GWP (è un indicatore che esprime le emissioni di anidride carbonica; si misura in massa di CO₂ equivalente, convertendo le emissioni dei vari gas serra in emissioni di CO₂ sulla base dei fattori definiti dall'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)):



Ebbene, il progetto portato avanti da Barilla ha mostrato dei risultati tangibili, vediamo ora a livello di dati di Bilancio cosa si è potuto denotare:

- Fatturato del 2013 pari a 3,5 miliardi di euro derivante da una crescita operativa dello 2,5%. Si è avuto un decremento rispetto al 2012 (3,9 milioni di euro) dovuto alla dismissione del gruppo Lieken, ma a parità di perimetro (escludendo il fatturato del gruppo Lieken ceduto a fine maggio 2013 e di Number 1 Logistics Group S.p.A. ceduta nel 2012), il fatturato è incrementato dell'1,4%.
- In termini di flusso di cassa, il margine operativo ricorrente (EBITDA), al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali

(EBITDA), è pari a 425 milioni di euro (433 milioni), con un'incidenza media sul fatturato del 12% (10,8%).

- Barilla chiude con un utile pari a 92 milioni di euro, rispetto ai 50 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. Presentando quindi una crescita notevole.
- L'indebitamento netto è diminuito del 39%, passando 574 milioni nel 2012 a 374 milioni nel 2013.
- Il volume dei prodotti finiti è aumentato del 4%, grazie ai risparmi intervenuti sui materiali e i volumi di energia utilizzati per la produzione.
- Il quantitativo di CO2 emessa è diminuito del 2%.
- Il consumo di acqua è diminuito del 25%.
- Grazie alla riduzione dei costi sono stati riformulati 41 prodotti per migliorare il profilo nutrizionale e sono stati introdotti 12 nuovi prodotti integrali o contenenti fibre.

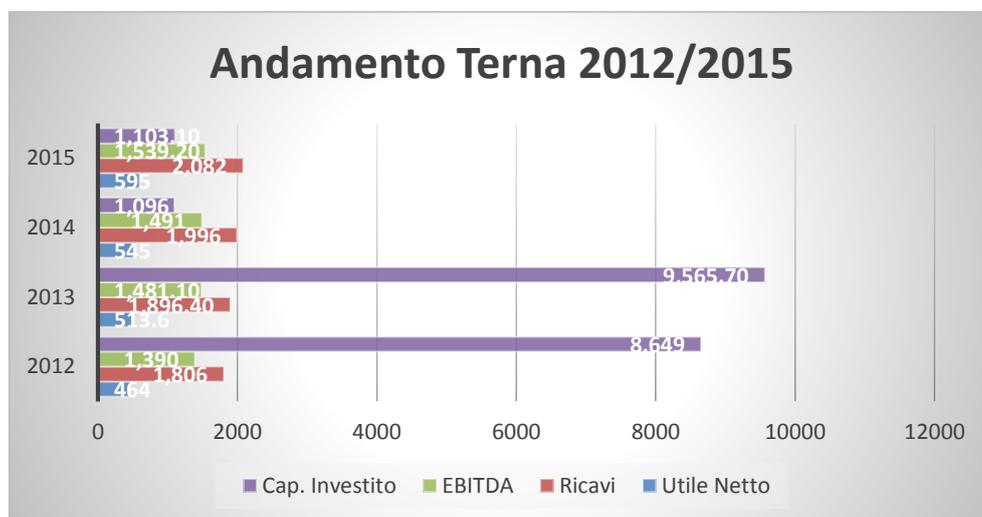
In ultima battuta, la trattazione si è conclusa ponendo l'attenzione su Terna che ha migliorato il proprio *business* avendo cura di gestire, principalmente, i rischi ad alto impatto ed alta probabilità, ovvero i rischi operativi. Terna presenta ogni quattro anni dei Piani di Sicurezza che si concentrano sulla salvaguardia dei mezzi di trasmissione dell'energia, cioè mirano a tutelare il dispacciamento da eventuali danni che impatterebbero in maniera profonda sull'attività *core*. Anche in questo caso sono stati osservati degli specifici indici, come ad esempio l'Indice di disponibilità, l'Indice di continuità, l'Indice di continuità del sistema e l'Indice di continuità del servizio. Dai dati emersi è stato possibile supporre e confermare che nonostante l'ingente investimento iniziale, si sono avuti dei soddisfacenti risultati di Bilancio.

I miglioramenti vengono osservati attraverso alcuni indici iniziando dal 2012 fino ad oggi per provare ad interpretare il conseguente impatto che hanno avuto sui risultati finali. Gli indicatori sono:

- Indicatore di disponibilità: analizza la disponibilità media dell'utilizzo dei componenti della rete elettrica in un certo periodo. La *performance* del servizio è migliore quanto più è elevato il valore dell'indice.
- Indicatore di continuità: è un indice che presenta le disalimentazioni, si calcola come il rapporto tra il numero di clienti coinvolti nelle disalimentazioni brevi (meno di 3

minuti) e lunghe (più di 3 minuti) e numero di utenti della Rete di Trasmissione Nazionale. La performance sarà migliore quanto più basso sarà il livello dell'indice. Ci sono due indicatori che sono un di cui di quest'ultimo, ovvero: indicatore di continuità del sistema e indicatore di continuità del servizio.

In linea generale, dalla lettura dei risultati dell'andamento dei tre indici, si può affermare che hanno prodotto dei risultati positivi, sinonimo del raggiungimento dell'obiettivo iniziale che sarebbe la riduzione dei fermi operativi. Quanto detto ha comportato delle ripercussioni a livello di bilancio, le voci osservate sono il Capitale Investito, L'EBITDA, i Ricavi e l'Utile Netto, tutti i valori sono espressi in milioni di euro:



Dal grafico emerge un graduale aumento dell'Utile Netto ben bilanciato con la crescita dei ricavi che deriva per la maggior parte dal corrispettivo per la trasmissione del servizio. L'aumento è da attribuire anche alle previsioni della Delibera n. 199/11, n.204/11 e n. 197/11 in materia di remunerazione per l'erogazione dei servizi di trasmissione, distribuzione, misura e dispacciamento dell'energia elettrica e la regolazione della qualità del servizio di trasmissione. Il tasso di remunerazione base del capitale investito riconosciuto (WACC) viene portato dal 6,9% al 7,4%, prevedendo altresì una extrar remunerazione del 2% per i sistemi di accumulo. Inoltre, è stato riconosciuto un 1% forfettario sul WACC finalizzato a compensare l'effetto del cosiddetto "regulatory lag", ovvero il ritardo con cui la tariffa remunera gli investimenti effettuati. Risultano avere un rilevante impatto sui ricavi le iniziative intraprese in merito al meccanismo di mitigazione dei volumi introdotto con Delibera n. 188/08 questa prevede che l'impatto sui ricavi, determinato da eventuali

variazioni dei volumi di energia elettrica prelevati dalla rete di trasmissione e dispacciati, sia limitato a una franchigia pari a +/- 0,5%.

Si osserva un costante miglioramento dell'EBITDA (+13% dal 2011; +6,5% dal 2012; +0,2% dal 2013 ed infine +3,2% dal 2014). Le attività *core* del Gruppo risultano ben gestite e quindi generatrici di valore aggiunto e crescita della performance aziendale. Ciò che rileva è l'ingente indebitamento che però risulta essere superiore nei primi anni in quanto sono stati realizzati investimenti per il Piano di Sicurezza.

Dunque, anche in Terna la corretta gestione del rischio operativo ha permesso una crescita degli indici di Bilancio favorevole per il miglioramento della *performance*.

La trattazione volge al termine individuando qual è l'elemento in comune nelle aziende del *risk management*. Ed è così che viene dimostrato il cambiamento della percezione del rischio per le aziende a seconda del settore di appartenenza, ciò introducendo e approfondendo la nozione di *Risk Appetite*. Alla luce dell'importanza che la propensione al rischio ha per le aziende, è interessante apprendere il modo in cui le aziende hanno cambiato il modo di percepirlo e le misure di difesa che hanno adottato, anche rispetto al processo di internazionalizzazione del mercato. Quest' appunto perché il *risk appetite* rappresenta per le singole imprese il possibile impatto negativo determinato dall'insieme dei rischi assunti e che, di conseguenza, sono disposte e possono sopportare.

Lo scenario socio-economico attuale spinge le aziende a tutelarsi da minacce che potrebbero rivelarsi eventi dannosi o opportunità. Per ciò che si è potuto constatare una corretta pianificazione del SCI e un efficiente processo di *risk management* accompagnano le realtà aziendali verso la crescita ed un miglioramento della *performance*.