

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di REVISIONE, DEONTOLOGIA E TECNICA PROFESSIONALE

**Il Sistema dei controlli interni ed il Risk Management
per le operazioni delle coperture contabili**

RELATORE

Chiar.mo Prof.

Antonio Chirico

CANDIDATO

Riccardo Roberti

Matricola 192681

Anno accademico 2016/2017

*“Ai miei
genitori, e a coloro
che ci hanno
sempre creduto, va
il mio più sentito
grazie”*

Il sistema dei controlli interni ed il Risk Management per le operazioni delle coperture contabili

INDICE

Introduzione.....	6
-------------------	---

CAPITOLO I

Il sistema di controllo interno

1.1. La definizione del sistema di controllo interno.....	7
1.2. Le componenti del sistema di controllo interno.....	8
1.2.1 L'ambiente di controllo.....	8
1.2.2 Il processo per la valutazione del rischio adottato dall'impresa.....	9
1.2.3 Il sistema informativo ed i processi di gestione correlati.....	10
1.2.4 Le attività di controllo.....	11
1.2.5 Il monitoraggio dei controlli.....	11
1.3. I sistemi di controllo diagnostici ed interattivi.....	12
1.4. Analisi e valutazione dei sistemi di informazione e di controllo gestionale...14	
1.4.1 I modelli di Amigoni ed Anthony.....	15

CAPITOLO II

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

2.1 Il rischio strategico e le sue fonti.....	20
2.1.1 Rischio operativo.....	21
2.1.2 Rischio di svalutazione.....	21
2.1.3 Rischio competitivo.....	22
2.1.4 Rischio di immagine.....	22
2.2 Valutazione delle pressioni interne a rischiare.....	23
2.2.1 L'indicatore di esposizione al rischio.....	23
2.2.2 Le pressioni al rischio.....	25

2.2.2.1 Dovute alla crescita.....	25
2.2.2.2 Dovute alla cultura.....	26
2.2.2.3 Dovute alla gestione dell'informazione.....	27
2.3 Identificazione e valutazione del rischio.....	27
2.3.1 BRM TQM di Arthur Andersen.....	29
2.3.2 Valutazione del sistema di gestione del rischio (<i>Risk Management</i>).....	30
2.3.3 Rischio inerente e residuale.....	33

CAPITOLO III

Enterprise Risk Management

3.1 Il rischio generale d'impresa.....	38
3.2 Le problematiche relative alla gestione del rischio d'impresa.....	40
3.2.1 <i>Risk Identification</i>	41
3.2.2 <i>Risk Measurement</i>	43
3.2.3 <i>Risk Treatment</i>	44
3.3 Hedge Accounting, le operazioni delle coperture contabili.....	46
3.3.1 Gli strumenti finanziari derivati come operazioni di copertura.....	48
3.4 Il rischio delle operazioni di copertura.....	49
4. Bibliografia.....	52

Introduzione

Il processo di globalizzazione ha fatto emergere, in misura sempre più decisiva, l'impresa multinazionale. Questa, caratterizzata da una dimensione maggiore in termini relativi rispetto a imprese che operano su scala nazionale, richiede competenze aggiuntive in termini di controllo. Non si può sottacere che la crescente complessità aziendale è una delle principali cause di malfunzionamenti a livello procedurale ed organizzativo, e fonte primaria di un rischio aziendale aggiuntivo. Quest'ultimo non va analizzato solo secondo una prospettiva interna, ma è necessario procedere ad un attento monitoraggio delle condizioni esterne, che possono alterare la capacità di un'impresa nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Il presente elaborato ha una duplice finalità: in primis affronta il tema del controllo di gestione, analizzando il sistema di controllo interno, ed il rischio aziendale da un punto di vista descrittivo; in secondo luogo cerca di assumere un carattere propositivo, offrendo una personale interpretazione dei vari metodi di valutazione sia a livello di controllo gestionale che di controllo del grado di rischio.

Il primo capitolo del lavoro si focalizza sul concetto di sistema di controllo interno da una prospettiva per lo più teorica, andando non solo a presentare le diverse definizioni e le componenti, ma descrivendo anche modelli di analisi e valutazione dei sistemi di controllo gestionale.

Tema, strettamente correlato al SCI, è quello del rischio, oggetto di analisi del secondo capitolo. La relazione tra i due sopracitati deriva non solo dalla teoria ma anche da risvolti pratici quando il sistema di controllo interno e quello di gestione dei rischi sono intesi come complementari.

All'interno del terzo capitolo, si è cercato invece di illustrare più dettagliatamente il legame tra i due concetti chiave dei primi capitoli, ossia sistema di controllo e gestione del rischio, e di esplicitare le principali implicazioni di questa relazione.

Inoltre, anche grazie ai preziosi suggerimenti del Relatore, è stata analizzata la normativa relativa agli strumenti finanziari derivati, presentando gli stessi sulla base della funzione di copertura, e di come possano stravolgere la vita delle imprese, non tanto in relazione alla loro funzione di copertura rischi, ma poiché questi possono rappresentare fonte di ulteriori rischi. Per concludere, si è cercato di mettere in luce quanto un efficiente ed efficace sistema di controllo e di gestione dei rischi possa risultare ottimale non solo in termini di fatturato e/o profitti di breve periodo, ma di pianificazione e programmazione, che costituiscono le fondamenta per la crescita e lo sviluppo prospettico di un'impresa.

1. Il sistema di controllo interno

1.1 La definizione del sistema di controllo interno

Un sistema di controllo interno è un insieme di procedure che hanno l'obiettivo di proteggere ed assicurare il miglior uso possibile dei beni dell'azienda tramite il riconoscimento e la gestione di quei rischi che attengono l'attività di impresa. Tale concetto assume significati differenti e non sempre definiti in maniera organica in relazione ai diversi ambiti cui si riferisce.

La definizione più chiara si declina nel settore finanziario, in cui la normativa bancaria ha via via imposto una maggiore schematizzazione dei sistemi di controllo interno per garantire una sicura gestione dei rischi attinenti il *core business* delle banche (rischio di mercato, operativo, creditizio).

Nel settore pubblico questo sistema consiste in linea generale nell'attività di verifica effettuata da un soggetto che, seppur esterno all'ente monitorato, agisce entro i confini dell'ente stesso.

È invece assente, nel mondo dell'impresa privata, una chiara definizione dei sistemi di controllo interno. Tale mancanza si riscontra a livello empirico considerando l'assenza, in numerose società italiane, di strutture adatte al governo di quelle problematiche tipicamente gestite dal sistema di controllo interno. In Italia la carenza normativa non assicura la presenza di uno schema cui rifarsi per definire le linee necessarie al buon funzionamento di questo sistema.

Una più chiara definizione la possiamo, però, trovare nel *CoSO Report*¹, pubblicato all'inizio degli anni novanta dal *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*. Tale documento rappresenta un modello di riferimento tramite cui le organizzazioni possono misurare l'efficienza dei propri sistemi di controllo e cercare di migliorarli.

Il modello rappresentato, e riconosciuto dalla *US Securities Exchange Commission*, è diventato uno standard comunemente accettato per l'implementazione dei sistemi di controllo interno. La definizione dei sistemi in questione, che possiamo ricostruire tramite il *CoSO Report*, è quella di “*un insieme delle direttive, delle procedure e delle tecniche adottate*

¹ Cfr. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *Internal Control Integrated Framework*, AICPA, 2011, cit., p.1.

Il sistema di controllo interno *dall'azienda allo scopo di garantire il miglioramento delle attività operative, la salvaguardia del patrimonio aziendale, e una più accurata raccolta ed elaborazione delle informazioni*².

I sistemi di controllo interno inoltre cercano di garantire, anche grazie all'apporto dell'organo amministrativo, dei dirigenti e di altri addetti, l'attendibilità dei dati del sistema informativo aziendale e la conformità delle attività degli stessi organi che l'impresa si propone di conseguire, ed alle direttive impartite dalla stessa direzione².

Con questo obiettivo i sistemi di controllo interno si declinano, nell'ambito della revisione contabile, come *“il processo configurato e messo in atto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione e da altro personale dell'impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all'attendibilità dell'informativa economico-finanziaria, all'efficienza ed efficacia della gestione ed al rispetto delle leggi e dei regolamenti”*³.

Ne consegue che il controllo interno è progettato ed attuato per affrontare i rischi identificati connessi all'attività, che minacciano il raggiungimento di taluni di questi obiettivi.

1.2 Le componenti del sistema di controllo interno

Il controllo interno è costituito dalle seguenti componenti:

- 1) L'ambiente di controllo;
- 2) Il processo per la valutazione del rischio adottato dall'impresa;
- 3) Il sistema informativo ed i processi di gestione correlati, rilevanti per l'informativa economico-finanziaria e la comunicazione;
- 4) Le attività di controllo;
- 5) Il monitoraggio dei controlli.

1.2.1 L'ambiente di controllo

L'ambiente di controllo include le attività di *governance* e di direzione nonché l'atteggiamento, la consapevolezza e le azioni dei responsabili delle attività di *governance* e della direzione in relazione al controllo interno ed alla sua importanza da parte di chi vi opera.

Per questi motivi, rappresenta la base per un efficace sistema di controllo interno, andandone quindi a definire disciplina ed organizzazione.

² Cfr. G. AZZONE, *Sistemi di Controllo di Gestione-Metodi, Strumenti e Applicazioni*, Nuova edizione aggiornata di *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Rizzoli, 2006.

³ Documento n. 315 dei Principi di Revisione emanato ad ottobre 2006 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri su *La comprensione dell'impresa e del suo contesto e la valutazione dei rischi di errori significativi*.

L'ambiente di controllo dovrebbe includere una forte dedizione da parte dei manager all'integrità e all'etica.

A questo riguardo, il *senior management* dovrebbe comunicare ai dipendenti un codice etico-comportamentale da osservare, ed in primis dare esempio con la loro condotta e professionalità.

Inoltre, l'integrità aziendale può essere assicurata anche tramite l'imposizione di opportune penalità previste in caso di violazione del codice etico.

Incentivi e premi sono tra i principali elementi in grado di minare all'indebolimento di una forte cultura etica aziendale: ma mentre i primi consistono nel pressare i dipendenti a raggiungere performance del tutto irrealistiche, i secondi includono controlli non efficaci, come la *segregation of duties*, ossia la separazione dei compiti in aree sensibili dove gli addetti sarebbero capaci di nascondere eventuali basse performance.

Altri aspetti dell'ambiente di controllo comprendono:

- struttura di organizzazione;
- efficaci politiche e pratiche concernenti le risorse umane;
- competenza, preparazione ed indipendenza del *management* e dell'*audit committee*;
- capacità del *management* di specificare il livello di competenza di determinati lavori, e tradurre ciò in know-how e *skills* necessarie.

1.2.2 Il processo per la valutazione del rischio adottato dall'impresa

Il processo per la valutazione del rischio adottato dall'impresa è finalizzato all'identificazione dei rischi connessi all'attività svolta rilevanti per gli obiettivi di corretta informativa economico-finanziaria, e alla scelta delle azioni con cui affrontare tali rischi.

Questo processo costituisce la base sulla quale il *management* determina i rischi attinenti la preparazione di un bilancio che dia una rappresentazione veritiera e corretta in conformità al quadro normativo sull'informazione economico-finanziaria applicabile e, valutandone la rilevanza, decide le modalità con le quali i rischi devono essere gestiti ⁴.

È dunque fondamentale l'impostazione di chiari obiettivi aziendali da poter raggiungere, i quali dovrebbero essere perseguiti in un'ottica di lungo periodo piuttosto che guardando al presente, o addirittura al passato.

⁴ Cfr. *Internal Control and Risk Management – A Basic Framework*, Hong Kong Institute of Certified Public Accountance.

Il *board* deve considerare l'effettiva praticabilità di determinati obiettivi in relazione alle possibili sfide che l'impresa è in grado di affrontare in futuro.

Sebbene alcuni obiettivi abbiano forti analogie tra loro al punto da potersi sovrapporre, è possibile classificarli in:

- *Operations objectives*: riguardano il raggiungimento della missione d'azienda e indirizzano le *operations* verso una gestione efficace ed efficiente del processo produttivo, considerando gli obiettivi di profitto e salvaguardando le risorse aziendali;
- *Financial reporting objectives*: riguardano la preparazione del bilancio, inclusi bilanci infrannuali e altri documenti contabili e/o extracontabili da pubblicare, come la nota integrativa e la relazione del revisore;
- *Compliance objectives*: inerenti le norme, regolamenti o leggi a cui l'entità è assoggettata, come ad esempio le tasse, le politiche ambientali, il commercio internazionale ecc.

1.2.3 Il sistema informativo ed i processi di gestione correlati

Il sistema di controllo, rilevante ai fini di una corretta informativa e comunicazione economico-finanziaria, si compone delle procedure e dei sistemi di registrazione contabile che rilevano, elaborano e riportano le operazioni relative all'impresa e ne danno informativa, mantenendo la verificabilità delle relative voci di attività, passività e patrimonio netto ⁵.

Nel suo senso più ampio, questo include anche la comunicazione *top-bottom* sull'importanza del controllo interno, il ruolo di ogni individuo all'interno dell'azienda, i canali di comunicazione di informazioni rilevanti, e l'efficace comunicazione verso *stakeholders* esterni.

Anche la stessa partecipazione a seminari aziendali, appartenenza a sindacati di lavoro o ad altre associazioni professionali, possono essere una significativa risorsa di informazioni.

La qualità del sistema informativo dipende principalmente dall'abilità del *management* di prendere le opportune decisioni; è ad esempio fondamentale, ai fini della qualità del sistema stesso, che le registrazioni contabili contengano dati sufficienti per il controllo aziendale e per la progettazione dei sistemi d'informazione.

⁵ Cfr. L. BRUSA, a cura dell' ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE, *Organizzazione aziendale e controllo di gestione*, in *L'organizzazione nell'economia aziendale*, Milano, Giuffrè Editore, 1983, cit., pp. 23-24.

1.2.4 Le attività di controllo

Le attività di controllo, invece, si esplicano attraverso le direttive e le procedure che aiutano a garantire l'attuazione delle disposizioni della direzione, come l'adozione dei provvedimenti necessari per fronteggiare i rischi che minacciano il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

Le attività, nell'ambito di sistemi sia IT che manuali, hanno diversi obiettivi e sono applicate a vari livelli organizzativi e funzionali. Esempi di specifiche attività di controllo riguardano: autorizzazione, esami della performance, elaborazioni informatiche, controlli fisici e separazione delle funzioni.

Fondamentale affermare che le attività di controllo rilevanti ai fini della revisione sono quelle che lo stesso revisore considera necessario comprendere al fine di valutare i rischi di errori significativi a livello di asserzioni e con lo scopo di stabilire e di svolgere le procedure conseguenti in risposta ai rischi identificati e valutati ⁶.

Sebbene, generalmente, i sistemi di controllo interno di aziende più piccole possono essere meno formali e più flessibili, è comunque importante che le procedure e le politiche volte ad implementarli siano attuate con diligenza e regolarità.

Vista la forte correlazione tra dati finanziari (e non) e i sistemi d'informazione, si è reso necessario il controllo sui suddetti sistemi.

Questi ultimi includono ciò che il CoSO definisce da una parte "*general controls*", ossia i controlli necessari ad assicurare la continua operatività dei sistemi informativi, come le procedure di back-up e di ripristino; dall'altra parte "*application controls*", ossia quelle fasi concernenti il software d'impiego e le correlate procedure, volte al controllo dei vari di tipi di transazione attuati dall'azienda.

1.2.5 Il monitoraggio dei controlli

Il monitoraggio dei controlli rappresenta un processo utilizzato al fine di valutare nel tempo l'efficacia del controllo interno, infatti tale attività consiste nella periodica valutazione della struttura e del funzionamento dei controlli e nell'adozione dei necessari provvedimenti correttivi al variare delle condizioni.

Eventuali deficit riscontrati nel monitoraggio dei controlli dovranno essere riportati all'organo di relativa competenza, che esso sia la direzione, il comitato di gestione dei controlli o il *board*.

⁶ Si veda al riguardo *Internal Control and Risk Management – A Basic Framework*, Hong Kong Institute of Certified Public Accountance.

Il compito primario del monitoraggio è quello di assicurare che il sistema di controllo interno continui ad operare efficacemente, infatti comprende la valutazione delle operazioni controllo da parte di addetti specializzati e il successivo procedimento di risoluzione.

Inoltre, è una componente che può essere applicata sia a processi interni che esterni, a condizione che gli stessi siano di rilevante entità.

Rilevante oggetto di attenzione sono le frequenti valutazioni elaborate dal *management* affinché sia verificata con ragionevole certezza l'efficacia del sistema di controllo interno. A tal punto, sono considerati significativi:

- l'origine e il grado di cambiamento manifestatosi ed il rispettivo livello di rischio;
- la preparazione e la professionalità degli addetti al controllo;
- i risultati del continuo monitoraggio.

Dal momento che le procedure di *monitoring* riguardano ricorrenti operazioni di un processo produttivo, esse vengono attuate parallelamente alle procedure di produzione, al fine di essere in grado di reagire prontamente a mutamenti aziendali e di processo.

1.3 Sistemi di controllo diagnostici ed interattivi

Per meglio comprendere modalità efficaci di comunicazione e di controllo della strategia, è convenevole esaminare distintamente due tipi di sistemi di controllo: quelli diagnostici e quelli interattivi.

Di solito, i manager si affidano ad entrambi, ma per scopi diversi e soprattutto con modalità del tutto differenti.

I sistemi di controllo diagnostici sono i sistemi d'informazione formale che i manager impiegano per monitorare e ottimizzare target quali il lavoro dell'organizzazione, il budget, i sistemi di compensazione, e correggere eventuali scostamenti dagli standard di performance prestabiliti.

Essi costituiscono uno dei quattro "*Levers of Control*"⁷, assieme ai sistemi di controllo interattivi, ai sistemi di confine ed ai sistemi credenziali, descritti da Robert Simons per affrontare e gestire le tensioni nelle organizzazioni aziendali tra obiettivi di crescita, rischio e controllo.

⁷ Cfr. R. SIMONS, *Levers of Controls*, Boston, Harvard Business School Press, 1995, cit., p. 59.

Uno dei sistemi di controllo diagnostici più conosciuti è il *profit plan*, nonostante poi nella realtà pratica sono ampiamente utilizzati altri sistemi come il *budgeting*, i sistemi di fissazione di finalità e obiettivi strategici, i sistemi standard di contabilizzazione dei costi e le *balanced scorecard* (indicatore di performance per identificare e migliorare determinate funzioni interne aziendali e i rispettivi risultati esterni) ⁸.

Sono principalmente usati per permettere un'efficace allocazione delle risorse, ma allo stesso tempo per fornire linee guida per provvedimenti correttivi svincolandola parzialmente dalla supervisione del *management* ⁹.

Per i suddetti motivi, i sistemi di controllo diagnostici, se ben allineati, forniscono informazioni così rilevanti che il business aziendale può viaggiare da solo alla ricerca dei suoi obiettivi, sia in termini di profitto che di crescita.

I sistemi di controllo interattivi invece sono i sistemi utilizzati dai manager per coinvolgere sé stessi, regolarmente, nelle attività decisionali dei subordinati.

Sono quindi visti come sistemi volti a creare più confidenza e sintonia tra *management* e dipendenti; allo stesso tempo vengono attuati per fornire *feedback* strategici, implementare nuove idee, attuare nuove tecniche di apprendimento, e soprattutto pianificare l'organizzazione aziendale in un arco di tempo definito.

Motivo principale della scelta da parte di un'azienda di questo tipo di sistema di controllo deriva dalla volontà di focalizzarsi sulle incertezze strategiche e stimolare l'emergere di nuove iniziative e strategie. Chiari esempi di sistemi di controllo interattivi sono:

- 1) gli incontri face-to-face con dipendenti, dirigenti e amministratori;
- 2) le grosse quantità di dati e/o comportamenti riguardanti i subordinati;
- 3) i sistemi di pianificazione e controllo del fatturato e/o degli utili;
- 4) sistemi di gestione di progetto.

Come è deducibile dalla descrizione sopra esposta, questo tipo di sistemi non presenta specifiche caratteristiche che lo differenziano da altri sistemi da un punto di vista oggettivo, bensì è il differente utilizzo da parte dei manager che lo rende maggiormente adatto al singolo contesto aziendale.

I manager usano attivamente il sistema, e assegnano ricompense soggettive, basate sull'impegno dimostrato durante le ore lavorative.

⁸ Cfr. R. SIMONS, a cura di F. AMIGONI, *Sistemi di Controllo e misure di performance*, Egea, 2004.

⁹ Per ulteriori approfondimenti si consulti E. BRACCI, E. VAGNONI, *Sistemi di programmazione e controllo, Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli Editore, 2011, cit., p. 255.

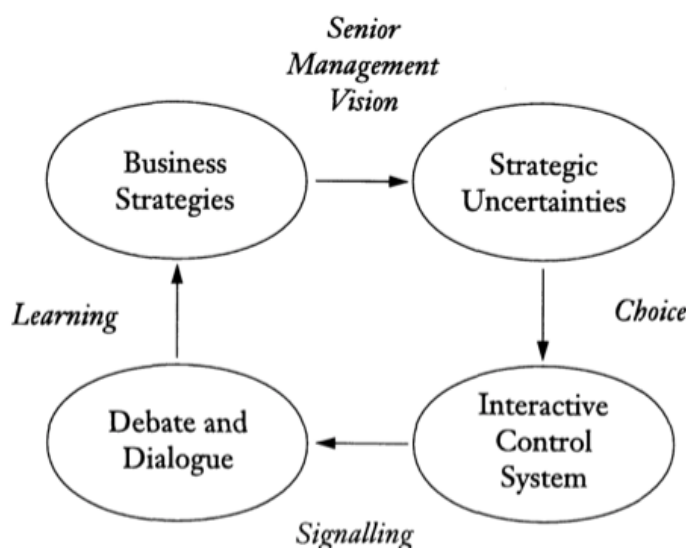
La figura 1.1 riporta come i sistemi di controllo interattivi convertono la visione del *top management* nell'attuazione di nuove strategie.

Nella parte in alto a sinistra della figura, è indicata la cosiddetta strategia di business, ossia il piano competitivo stabilito; mentre a guidare il *business plan* in atto è la visione strategica del *top management*.

A causa delle incertezze e delle dinamiche del mercato di concorrenza, la maggior parte dei manager ammette di non essere in grado di individuare precisamente i cambiamenti necessari per passare dall'attuale posizione competitiva a quella desiderata in futuro.

Per concludere, scegliendo il sistema di controllo interattivo, gli stessi manager comunicano le loro preferenze riguardo l'attuazione delle decisioni più importanti, e le modalità di sorveglianza attraverso l'intera organizzazione aziendale.

FIGURA 1.1 – I sistemi di controllo interattivi come strumenti di apprendimento



Fonte: R. SIMONS, *Levers of Controls*

1.4 Analisi e valutazione dei sistemi di informazione e di controllo gestionale

È questo uno dei principali compiti svolti dal revisore contabile e gestionale, infatti egli dovrà verificare, in primis, l'esistenza di una struttura organizzativa del controllo, conforme alla dimensione dell'impresa presa in considerazione.

Per l'efficiente analisi e la susseguente valutazione dei sistemi di informazione, è necessaria, da parte del revisore: 1) la considerazione degli aspetti umani e motivazionali del controllo, senza considerare prettamente i mezzi utilizzati per il lavoro; 2) la capacità di

Il sistema di controllo interno coordinare il processo di controllo con quello della pianificazione finanziaria e strategica e della valutazione del personale.

Compito che va ad aggiungersi a quello della valutazione degli obiettivi d'impresa portati avanti dal *management* aziendale, sia in termini economico-finanziari, oltre che reputazionali (soprattutto nel caso di società quotate in borsa).

1.4.1 I modelli di Amigoni ed Anthony

Ed è proprio qui che entra in gioco il termine controllo (nel nostro caso specifico *Management Control*), ossia la capacità di saper verificare, riscontrare errori o anomalie, regolare e guidare la direzione verso obiettivi definiti ¹⁰.

Un brillante studioso (Amigoni) ha sviluppato un modello che cerca di spiegare più analiticamente e dettagliatamente l'organizzazione del controllo di gestione. Nel modello in esame ¹¹ vengono analizzate in primo luogo le caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente che la circonda (sia interno che esterno).

In secondo luogo si identificano le variabili chiave che influenzano la struttura dei sistemi di controllo, come ad esempio:

- le determinanti dei fattori critici di successo: dimensioni del mercato, vincoli politico-amministrativi, preferenze dei consumatori, caratteristiche dei fornitori e della tecnologia;
- gli indicatori di successo reddituale: ROI (*Return On Investment*), reddito operativo, ROT (tasso di rotazione del capitale investito), fatturato per addetto, tasso di rotazione del circolante;
- gli indicatori di successo competitivo: grado di penetrazione, quota di mercato (assoluta che relativa), fedeltà dei clienti, potere contrattuale con i fornitori, confronto tra fluttuazioni generali e aziendali della domanda.

Terzultima fase del modello di Amigoni consiste nella definizione delle caratteristiche principali del sistema di controllo:

- 1) Articolazione: numerosità dei livelli di aggregazione delle informazioni economico-finanziarie;

¹⁰ Cfr. E. SUTTER, S. HUNZIKER, G. HERMANN, D. FERRARI, *Guida al SCI, Sistema di Controllo Interno per ONP finanziate dallo Stato*, Haupt, 2012, cit., p. 28.

¹¹ Spiegato dettagliatamente in F. AMIGONI, *I Sistemi di Controllo: criteri di Progettazione, Sviluppo e Organizzazione n. 39*, Giuffrè Editore, 1977 e in F. AMIGONI, *I Sistemi di Controllo Direzionale*, Giuffrè Editore, Milano, 1979.

- 2) Rilevanza: tipologia delle aggregazioni e loro connessione con l'attività decisionale dei diversi organi;
- 3) Selettività: rapporto tra quantità di informazioni rilevanti ed irrilevanti;
- 4) Orientamento: tendenza a privilegiare certe tipologie di eventi ed informazioni;
- 5) Responsabilizzazione formale: numerosità e tipologia degli obiettivi economico-finanziari e delle connesse aree di responsabilità;
- 6) Rigidità procedurale: grado di definizione con regole e procedure delle caratteristiche formali del sistema;
- 7) Stile di controllo ¹²: tipologia di impiego della gestione per obiettivi economico-finanziari;
- 8) Prontezza: intervallo temporale tra il verificarsi di un evento interno di impresa o esterno d'ambiente e la segnalazione dei suoi effetti economico-finanziari.

Infine, come quarta ed ultima fase del modello oggetto di analisi, vi è la scelta degli strumenti rilevanti per l'informazione esterna, in cui Amigoni cerca di confrontare la complessità strutturale dell'impresa con la complessità ambientale circostante la stessa, come ben illustrato nella figura 1.2.

Altro modello teorico di riferimento, più noto a livello internazionale, prende il nome da Robert Anthony ¹³, il quale nel 1965 lo ideò. Il modello, chiamato anche il triangolo di Anthony, ripartisce l'organizzazione delle funzioni e delle strutture aziendali in livelli di controllo ¹⁴:

- al livello più alto è collocato il controllo strategico (anche pianificazione strategica), ossia l'organizzazione generale, la formulazione delle strategie ed i relativi piani di attuazione, che vengono realizzate dal *top management*, al fine di determinare gli obiettivi di lungo periodo;
- al livello intermedio si trova il controllo direzionale, concernente il coordinamento interno aziendale e l'attuazione di strategie, di cui si occupa il *middle management* allo scopo di assicurare l'efficacia e l'efficienza dell'utilizzo delle risorse aziendali volte al conseguimento degli obiettivi stabiliti dall'alta direzione;

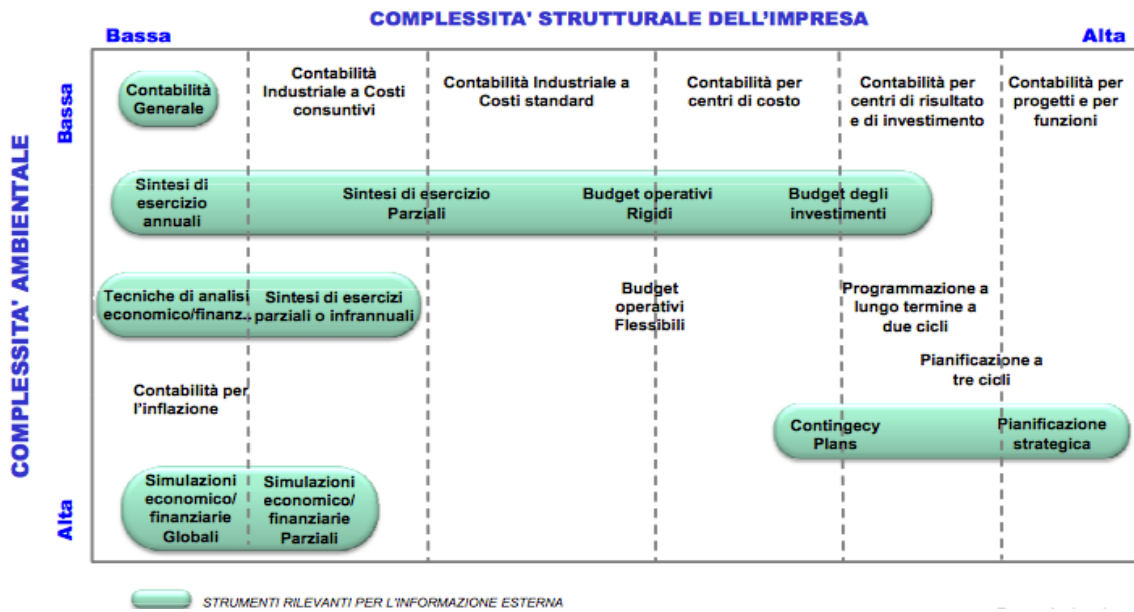
¹² Lo stile di controllo – scrive AMIGONI, – consiste nella modalità di gestione (del sistema di controllo) grazie al quale è possibile assicurare la congruenza tra i differenti obiettivi aziendali.

¹³ Full Professor di *Management Control* alla Harvard Business School, noto per le sue opere riguardanti i sistemi di controllo interno.

¹⁴ Cfr. R. CALVINO, C. IODICE, O. NONINO, *Scienze economico-aziendali, Libro Terzo, La pianificazione, il controllo della gestione e il sistema informativo aziendale*, Maggioli Editore, 2016, cit., p. 227.

- al livello più basso vi è il controllo operativo, che riguarda l'applicazione di specifiche tecniche e precise operazioni di gestione, ed è svolto dal *bottom level*, molto spesso nel breve periodo, al fine di garantire che le operazioni e le tecniche vengano portate correttamente a termine.

FIGURA 1.2 – La complessità strutturale e ambientale dell'impresa



Fonte: S. MASCHERETTI, *I Sistemi di Controllo di Gestione*

Dunque, lo schema triangolare ¹⁵ ci espone una visione gerarchica della struttura del *management* infatti più in alto è posizionata l'*operation*, maggiore è la sua ampiezza, e minore la precisione.

Di converso, muovendosi verso l'alto, le operazioni diventano man mano più dettagliate e sempre più precise. Fino al 1965 ¹⁶, un noto motto sosteneva: "il controllo deve rispecchiare i piani; la pianificazione deve precedere il controllo".

Da quell'anno, la teoria del professore della Harvard Business School ha dato il via ad una più stringente correlazione tra pianificazione e controllo; difatti Anthony era dell'avviso che avesse più senso parlare di una interconnessione tra i due concetti, avendo gli stessi caratteristiche simili e omogenee.

È di fondamentale importanza precisare che la terminologia di Robert Anthony è più delle volte fuorviante: quando Anthony parla di pianificazione strategica, egli si riferisce alla

¹⁵ Ci si riferisce a R. ANTHONY, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston, First Edition, 1965.

¹⁶ Anno di pubblicazione di *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*.

Il sistema di controllo interno pianificazione strategica ed al controllo interno di gestione; conseguentemente per controllo di gestione egli intende sia l'attività di controllo che quella di pianificazione ¹⁷.

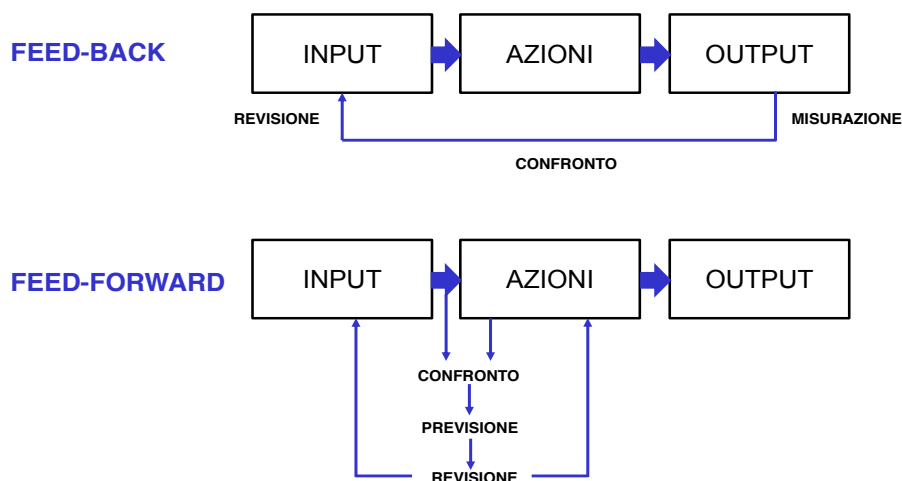
Per i suddetti motivi, al fine di analizzare e valutare i sistemi di informazione e di controllo gestionale, sarà necessario accertare che vi siano degli opportuni meccanismi operativi di controllo (figura 1.3).

Tra questi ultimi distinguiamo: i meccanismi di *feed-back*, in cui si verifica un confronto tra risultati attesi e risultati effettivi; i meccanismi di controllo a obiettivi incrementali impliciti, dove invece il confronto avviene tra dati di un periodo e dati del periodo corrispondente dell'anno precedente; i meccanismi di *feed-forward*, in cui, al contrario di quelli di *feed-back*, la comparazione si verifica tra i risultati attesi finali del budget con i risultati che si avrebbero in assenza di interventi correttivi ¹⁸.

Inoltre i revisori, tramite la contabilità gestionale, il sistema di reporting e gli avanzati sistemi hardware e software che hanno in dotazione e tramite il controllo e il monitoraggio di tutti gli aspetti inerenti il bilancio e i dati quantitativi più tecnici, si occupano della definizione di obiettivi di performance e analisi dei risultati.

Questa verifica è volta alla valutazione della coerenza tra il controllo/organizzazione aziendale e l'informativa contabile, oltre che tra la contabilità gestionale e lo stile di controllo.

FIGURA 1.3 – I meccanismi operativi di controllo



Fonte: S. MASCHERETTI, *I Sistemi di Controllo di Gestione*

¹⁷ Si veda al riguardo F. SPEDIACCI, *Il Sistema di Pianificazione e Controllo*, TOTAL Gruppo Italia, 1986, cit., p. 45.

¹⁸ In proposito, Marchi descrive il meccanismo di *feed-back* ed il meccanismo di *feed-forward* rispettivamente come "un controllo di retro-azione" ed "un controllo sulla direzione di marcia". L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, cit., p. 341

2. Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

2.1 Il rischio strategico e le sue fonti

Il rischio strategico, ossia il rischio che riguarda o che è originato da decisioni aziendali strategiche, è fondamentale per la crescita e la performance dell'impresa.

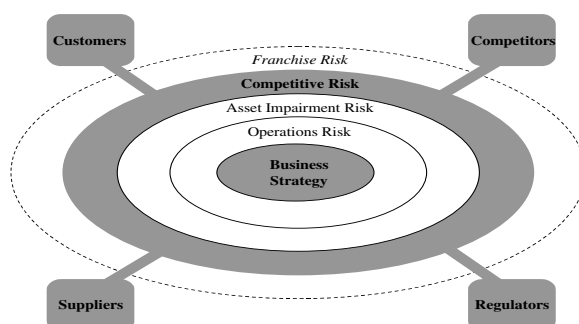
Secondo un recente sondaggio tenuto da Forbes Insights per conto di Deloitte ¹⁹ nei confronti di top manager, *risk executives* e *board members*, 81% degli intervistati ha riportato il fatto di tener molto in considerazione la gestione del rischio strategico, considerandolo addirittura il più rilevante tra tutti i rischi.

I manager, per gestire efficacemente il business aziendale, devono valutare un inaspettato evento (*strategic risk*) che riduce significativamente l'abilità degli stessi di implementare la loro prestabilita strategia aziendale.

Robert Simons, il padre del controllo di gestione, afferma di aver considerato tre fonti base del rischio strategico le quali potenzialmente riguardano ogni tipo di business ²⁰: rischio operativo, rischio di svalutazione e rischio competitivo, come illustrato in figura 2.1.

Se la grandezza di alcuno dei precedenti rischi risulta sufficientemente grande, l'impresa sarà esposta al cosiddetto rischio di immagine.

FIGURA 2.1 – Le fonti del rischio di business



Fonte: R. SIMONS, *Levers of Controls*

¹⁹ I risultati di questo report sono basati su un sondaggio globale condotto nella primavera del 2013 da Forbes Insights, per conto di Deloitte. Lo stesso include risposte di più di 300 persone provenienti da America (33%), Europa/Medio Oriente/Africa (33%) e Asia (34%). Quasi tutti i rispondenti sono dirigenti di livello C (263), membri di consigli di amministrazione (22) o dirigenti di *Risk Management*. Le aziende che hanno partecipato al sondaggio provengono dai cinque maggiori settori industriali (dettaglio, *healthcare*, manifatturieri, tecnologia/media/telecomunicazione e servizi finanziari e assicurativi), e tutte hanno fatturati annuali maggiori di un miliardo di dollari.

²⁰ Cfr. R. SIMONS, *A note on identifying strategic risk*, Harvard Business School Press, 1999, cit., p. 2 e sgg.

2.1.1 Rischio operativo

Il rischio operativo deriva da un'incapacità delineata a livello operativo, produttivo e di processo di una determinata impresa.

Tutte le aziende che creano valore attraverso attività di produzione di beni e servizi, si trovano nella situazione di dover gestire il rischio operativo a vari livelli: spedire prodotti difettosi, omettere la manutenzione necessaria, processare transazioni erranee.

Pertanto, qualunque errore operativo che ostacola il normale flusso dell'alta qualità dei prodotti e servizi, ha il potenziale di esporre l'impresa ad ingenti perdite.

Il rischio operativo si trasforma in rischio strategico quando ha per oggetto un prodotto di fondamentale importanza relativamente all'azienda ovvero un fallimento di processo.

Le conseguenze del rischio operativo sono spesso causate da errori umani, e molti di questi sono non intenzionati o accidentali.

A volte può comunque capitare che dipendenti (o chi per loro) possano consciamente decidere di commettere un errore, per raggiungere target di performance o ricevere bonus aziendali ²¹. Ad esempio, l'orribile incidente di Chernobyl fu causato da operatori e manager che intenzionalmente falsificarono dei dati aziendali, per raggiungere determinati target di produzione al fine del riconoscimento di desiderati bonus da parte dell'azienda.

2.1.2 Rischio di svalutazione

Il rischio di svalutazione (anche noto come *asset impairment risk*) è, come si può dedurre dalla nomenclatura, legato alla possibilità di deprezzamento di una determinata attività dovuta al fatto che vi è una minore probabilità di ricevere futuri cash flow legati all'attività stessa.

Quindi, come per il rischio operativo, i manager sono obbligati a scegliere la modalità con cui misurare e gestire il rischio di *impairment*.

La svalutazione di un'attività può trasformarsi in rischio strategico nel caso in cui vi sia deterioramento del valore contabile-finanziario, dei diritti di proprietà intellettuale (risorse intangibili), ovvero di condizioni fisiche (risorse tangibili) dell'*asset* che sono cruciali per la realizzazione della strategia di business.

²¹ Cfr. P. BELLUCK, *Juice Maker Pleads Guilty and Pays \$1.5 Million in Fatal Poisoning Case*, The New York Times, 1998

2.1.3 Rischio competitivo

Il rischio competitivo risulta dai cambiamenti dell'ambiente esterno di concorrenza all'azienda che potrebbe ridurre la capacità dell'impresa di creare valore e differenziare i propri prodotti e/o servizi.

Classici esempi di rischio di competizione possono essere strategie dei competitors volte a sviluppare e collocare sul mercato prodotti o servizi di migliore qualità; cambiamenti nei regolamenti o nelle normative riguardanti le politiche pubbliche ovvero alterazioni nelle preferenze dei consumatori.

L'analisi delle cinque forze di Porter ²² fornisce un punto di partenza per considerare l'origine da cui questi rischi derivano:

- intensa rivalità nei confronti gli attuali competitor può influire sul processo di creazione di valore dell'azienda;
- consumatori possono scegliere di mutare *suppliers*;
- nuovi competitors possono entrare nel mercato con nuove tecnologie;
- prodotti o servizi sostitutivi possono essere disponibili con costi superiori;
- fornitori potrebbero scegliere di limitare la disponibilità ovvero aumentare il costo dei fattori più importanti.

Anche in questo caso, come nel rischio operativo, i dipendenti possono generare rischi competitivi; essi infatti sono in grado di danneggiare inavvertitamente la reputazione nel loro intento di massimizzare profitti di breve termine e soprattutto quando gli stessi dipendenti agiscono in maniera inappropriata nei confronti degli altri operators.

2.1.4 Rischio di immagine

Il rischio di immagine (*franchise risk*) non è un rischio a sé stante, bensì è una conseguenza di un'eccessiva presenza di uno degli altri tre rischi base. Si verifica quando un problema ovvero una serie di problemi minacciano l'applicabilità dell'intero sistema aziendale.

Nel peggior caso, i consumatori non continuano più a comprare i prodotti della suddetta impresa dal momento che la stessa non gode più della reputazione che poteva vantare precedentemente, dovuta alla celerità di consegna dei prodotti.

²² M. PORTER, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

Ma è pur vero che la mancata fiducia da parte degli altri *operators* può essere allo stesso modo devastante. Anche per questi motivi, il *franchise risk* è conosciuto come rischio reputazionale; infatti per ogni impresa operante in un mercato concorrenziale, la reputazione è fondamentale per la continua capacità di creare valore. Ad esempio, le aziende farmaceutiche, così come quelle aeree ovvero l'industria della difesa, detengono delle concessioni statali le quali dipendono sostanzialmente dalla fiducia dei cittadini nell'integrità e nell'affidabilità della singola azienda.

2.2 Valutazione delle pressioni interne a rischiare

2.2.1 L'indicatore di esposizione al rischio

Dopo aver delineato i tipi di rischio strategico che tutte le imprese possono incontrare, è necessario ricordare che i manager devono valutare la loro esposizione a questi rischi sulla base della loro specifica strategia di business. Il secondo step dell'analisi consiste nel comprendere come i rischi strategici possano essere aggravati dal contesto in cui opera l'impresa.

Basate su una varietà di fattori, le imprese che competono negli stessi *product markets* potrebbero essere esposte a livelli di rischio molto differenti tra loro. Robert Simons, nel libro "*A Note on Identifying Strategic Risk*"²³, attraverso l'indicatore di esposizione al rischio (*risk exposure calculator*), analizza i punti di debolezza interni ad un'impresa, i quali possono portare ad un aumento del rischio, e innescare una crisi causata dalla manifestazione di molteplici rischi strategici.

Alcuni di questi punti sono causati dal tasso di crescita, altri dalla cultura del *management*, mentre altri ancora dall'informativa del *management*. Queste forze, collettivamente, possono sorprendere la direzione attraverso errori operativi, svalutazione di attività, e crisi di reputazione tra i consumatori.

A seconda delle circostanze dell'azienda e dello stile del suo *management*, l'ammontare di ogni punto debole può essere alto o basso: mentre un alto punteggio dei punti deboli è certamente un segnale di forte esposizione dell'azienda a pericolosi livelli di rischio e di conseguenza dovranno essere attuati gli opportuni rimedi, un basso punteggio non esclude necessariamente la mancanza di rischio.

²³ R. SIMONS, *A note on identifying strategic risk*, Harvard Business School Press, 1999.

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

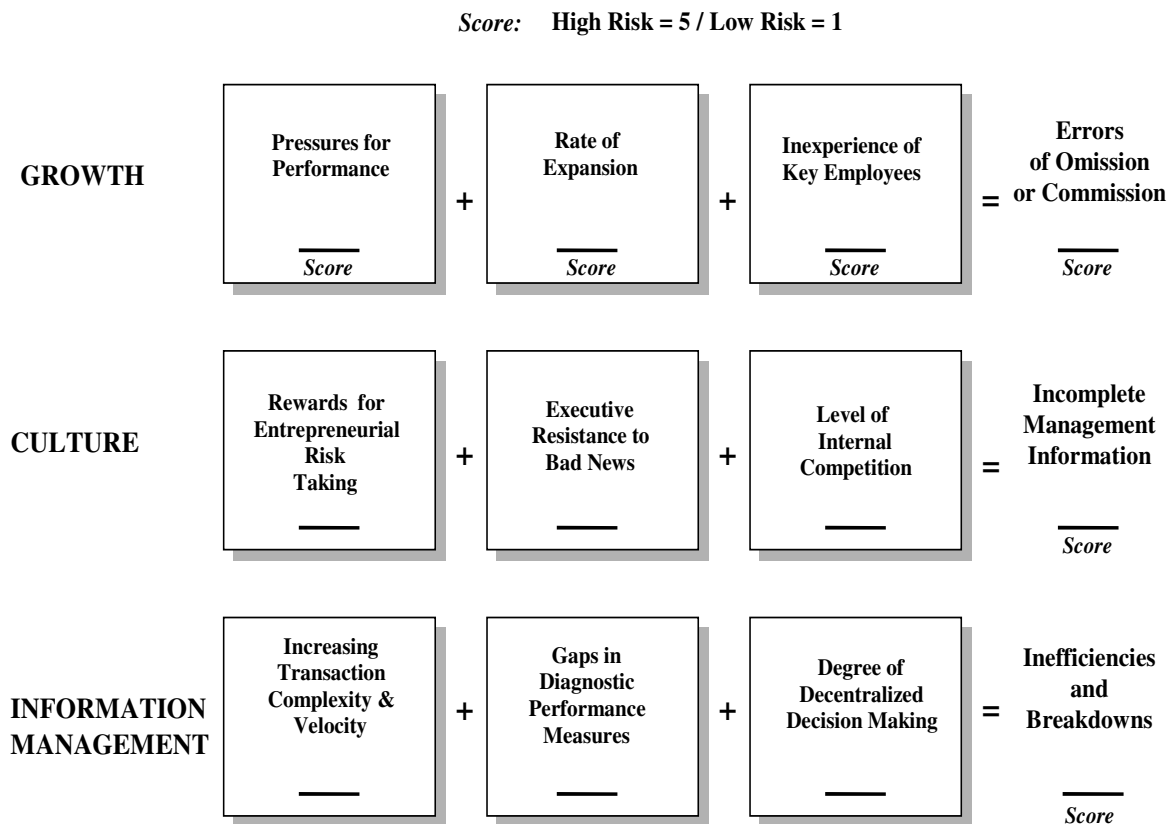
L'indicatore di esposizione al rischio permette al *top management* di stabilire se l'impresa si trovi in una situazione di rischio *safety*, *caution* o *danger*. Una volta che lo stesso *top management* abbia misurato e compreso il livello di rischio dell'impresa, potrà allinearla con la strategia di business aziendale. L'indicatore è stato testato da centinaia di manager frequentanti HBS (Harvard Business School).

Poiché l'indicatore mostra l'effetto combinato di esposizione al rischio in un'impresa, la classica reazione al risultato dell'indicatore è puro stupore, seguito da un opprimente disagio.

E non è come se i top manager non sapessero che la loro azienda abbia dei livelli alti di rischio. Ad esempio, il CEO di un'impresa manifatturiera potrebbe essere pienamente cosciente del fatto che una nuova industria stia andando online a breve, ma comunque ciò non è abbastanza per farlo stare in piedi tutta la notte.

Tuttavia, usando l'indicatore di esposizione al rischio, lo stesso CEO potrebbe scoprire, attraverso gli altri "pressure points", che il livello di rischio generale si stia portando a livelli alti e quindi pericolosi.

FIGURA 2.1 – L'indicatore di esposizione al rischio



Fonte: R. SIMONS, *A note on identifying strategic risk*

Inoltre, il *risk exposure calculator* fornisce ai dirigenti la possibilità di condurre due esercizi chiarificatori:

- I manager hanno l'opportunità di chiedere a persone di differente livello gerarchico e di diverse funzioni all'interno dell'azienda, di utilizzare l'indicatore per poi compararne i risultati. Nell'esperienza personale di Robert Simons, questo processo ha mostrato e continua a mostrare che le persone ai gradini alti della gerarchia aziendale sono meno consapevoli dell'esposizione al rischio rispetto a quelle dei gradini più bassi;
- I manager possono stimare il rischio corrente aziendale per poi calcolare quello che sarebbe stato due anni prima. Questo processo mette a conoscenza l'amministrazione del trend (positivo o negativo) di esposizione al rischio interno dell'impresa, e quindi permette alla stessa di prendere opportuni provvedimenti.

In mercati concorrenziali, e di conseguenza dinamici, correre il rischio è una parte fondamentale di ogni strategia vincente ma capire le condizioni che generano livelli non ottimali di rischio può rivelarsi un antidoto per prevenire eventuali fallimenti.

È perciò di fondamentale importanza per il *top management* monitorare costantemente ogni aspetto finora evidenziato. Come suggerisce la figura 2.1, sopra esposta, le nove forme di pressione hanno un legame additivo per cui l'una influenza ed amplifica le altre.

In caso di pressioni eccessive, le tre categorie di rischio (operativo, competitivo e di svalutazione) possono causare danni irreparabili.

2.2.2 Le pressioni al rischio

2.2.2.1 Dovute alla crescita

Ogni impresa che abbia risultati soddisfacenti ha come finalità principale la crescita. Ciò nonostante, la crescita prodotta dallo sviluppo del mercato a cui appartiene l'impresa può generare dei rischi, per tre motivi.

Il primo è l'*incessante pressione alla performance* di qualunque azienda in crescita. Generalmente queste pressioni sono rivolte nei confronti dei manager e dei dipendenti, e questi ultimi sono consapevoli delle stesse, anche perché ad una buona performance corrispondono di norma bonus e compensi di produttività.

L'*espansione della capacità operativa* è un altro sintomo di crescita, infatti le società con buone performance crescono di dimensioni, ma, un aumento eccessivamente rapido può

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione generare rischi quando persone e sistemi superano la loro capacità produttiva. Crescita vuol dire anche aumento dei dipendenti, difatti il perseguimento di obiettivi aziendali non può attendere che ogni individuo trovi il proprio ruolo per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Tramite assunzioni precipitose per la copertura di posti vacanti le imprese possono sottovalutare il ruolo centrale della formazione dei nuovi assunti generando un peggioramento delle performance.

Questo si traduce inevitabilmente in *minore esperienza dei dipendenti*, la quale può portare maggiori errori involontari. Decisioni errate possono esporre l'impresa al rischio di perdita di valore delle attività patrimoniali e al rischio reputazionale. L'assenza di un sistema coerente di valori, che sono la base per un'azienda che opera con successo in un mercato concorrenziale, implica un aumento del rischio oltre i livelli mediamente sostenibili.

I tre punti di pressione appena esposti alimentano la possibilità che si verifichino errori di omissione e di errori consapevoli di azione.

Molto semplicemente, le persone sotto pressione commettono errori: si ha un errore di omissione quando un dipendente omette inavvertitamente di compiere un'azione che è necessaria per proteggere l'immagine dell'azienda; si ha un errore consapevole di azione quando un dipendente adotta deliberatamente una linea di condotta che accresce il rischio, fa perdere valore alle attività o in qualsiasi altro modo danneggia l'impresa.

2.2.2.2 Dovute alla cultura

Ulteriore pressione al rischio si può generare con riferimento alla cultura organizzativa, frutto della storia e dello stile manageriale con cui è gestita l'azienda.

Una società propensa al rischio imprenditoriale, per cultura organizzativa, ad esempio, può incappare in errore intraprendendo investimenti azzardati o siglando accordi con controparti inaffidabili.

Ulteriore problematica generata da carenze culturali all'interno di una società può essere la disinformazione dei vertici su problematiche di cui i sottoposti sono a conoscenza, ma che non comunicano per timore di trovarsi nel ruolo di mediatori su questioni che genererebbero malcontento.

A volte, poi, la cultura dell'organizzazione alimenta uno spirito di competizione interna, facendo nascere molti problemi di rischio. In ambiti di questo genere, può accadere che i dipendenti (ovvero gli stessi manager) incrementino i rischi aziendali, attraverso vendita di *assets* strategici, richiesta di prestiti a tassi non convenienti ecc.

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

Purtroppo, i costi e i ricavi di simili comportamenti sono asimmetrici: se l'azzardo ha successo, l'individuo è compensato con ingenti compensi; se invece si traduce in una perdita rilevante per l'impresa, il peggio che possa capitare all'autore del danno è il licenziamento, mentre l'impresa dovrà assorbire la perdita finanziaria o reputazionale.

2.2.2.3 Dovute alla gestione dell'informazione

Il rischio operativo può essere generato dalla velocità delle transazioni, che è a sua volta correlata alla crescita dell'elaborazione dei dati, ma anche alla complessità delle stesse transazioni.

Infatti, una transazione con un alto grado di complessità viene compresa da un numero ristretto di persone (che essi siano clienti, dipendenti o manager); esempi di questo tipo sono accordi tra imprese multinazionali, ovvero l'emissione di strumenti derivati o di *futures* nei confronti di aziende con poca esperienza nel settore finanziario ecc.

Oltre alla velocità e alla complessità delle transazioni, il rischio operativo può essere generato da un decentramento del processo decisionale e da lacune nelle misure diagnostiche di performance.

Il primo consente al *management* un'ampia libertà di iniziativa che spesso è causa di un aumento del rischio aziendale.

Nelle società multi business, inoltre, è di centrale importanza capire le interrelazioni di rischi tra le diverse aree di business. Le tre categorie di pressione sopracitate possono provocare errori nell'informazione diagnostica e inefficienze nell'elaborazione delle transazioni, causando un incremento dei tre rischi: operativo, di svalutazione e di immagine.

2.3 Identificazione e valutazione del rischio

Per poter esprimere un giudizio sull'efficace, efficiente ed economico svolgimento delle operazioni aziendali e sulla qualità dei sistemi di governo ²⁴, è necessaria una verifica di quanto e come i rischi e le opportunità relative alla gestione aziendale siano identificate, quantificate e amministrate.

²⁴ In proposito si rinvia a L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, cit., p. 47.

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

Se da una parte le opportunità rappresentano avvenimenti piuttosto positivi nell'ambito aziendale, poiché possono andare ad influire e a migliorare quelle che poi sono le condizioni di economicità del processo produttivo ²⁵, dall'altra parte è opportuno dire che il rischio costituisce un evento potenzialmente (e statisticamente) negativo per l'azienda stessa.

Nella dottrina, si propende preferire il concetto di rischio alle eventualità di uno scostamento negato fra le ipotesi di obiettivi aziendali e la reale performance raggiunta. In primis bisogna fare un'attenta distinzione tra rischio ed incertezza infatti, secondo alcune teorie afferenti la scuola americana ²⁶, il rischio è, in qualche misura, conoscibile, prevedibile e misurabile.

Avvenimenti che ostacolano il normale svolgimento delle operazioni necessarie per il soddisfacimento delle richieste di mercato, rientrano nella definizione di rischio d'impresa ²⁷.

Il rischio di impresa è un elemento connaturato nell'attività economica, l'ineliminabile base di partenza per qualunque operazione che generi un ritorno e che crei valore. Il processo di valutazione del rischio è costituito da più fasi ²⁸:

- 1) Identificazione dei rischi e delle cause
- 2) Valutazione dei rischi
- 3) Valutazione dei rischi di gestione del rischio (*Risk Management*)

Nella prima fase il revisore si preoccupa di individuare i rischi e analizzare le cause all'origine dei fenomeni avversi. Lo scopo è quello di prevedere l'insieme degli eventi che possono minare il conseguimento degli obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità.

In questa attività, il momento più complicato è quello in cui si riscontra che non vi sono scostamenti negati che possano andare ad impattare significativamente sull'economicità delle operazioni di gestione.

Per accelerare il processo di identificazione e di valutazione, esistono dei cosiddetti "*risk model*" che individuano delle macro categorie di rischio che fungono da linee guida per l'individuazione degli elementi di criticità del processo.

²⁵ Cfr. E. CAVALIERI, F. RANALLI, *Istituzioni di economia d'azienda*, Vol. II, Roma, Kappa Editore, 1994, cit., pp. 55-56.

²⁶ Cfr. C.A. WILLIAMS, *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, New York, 1995.

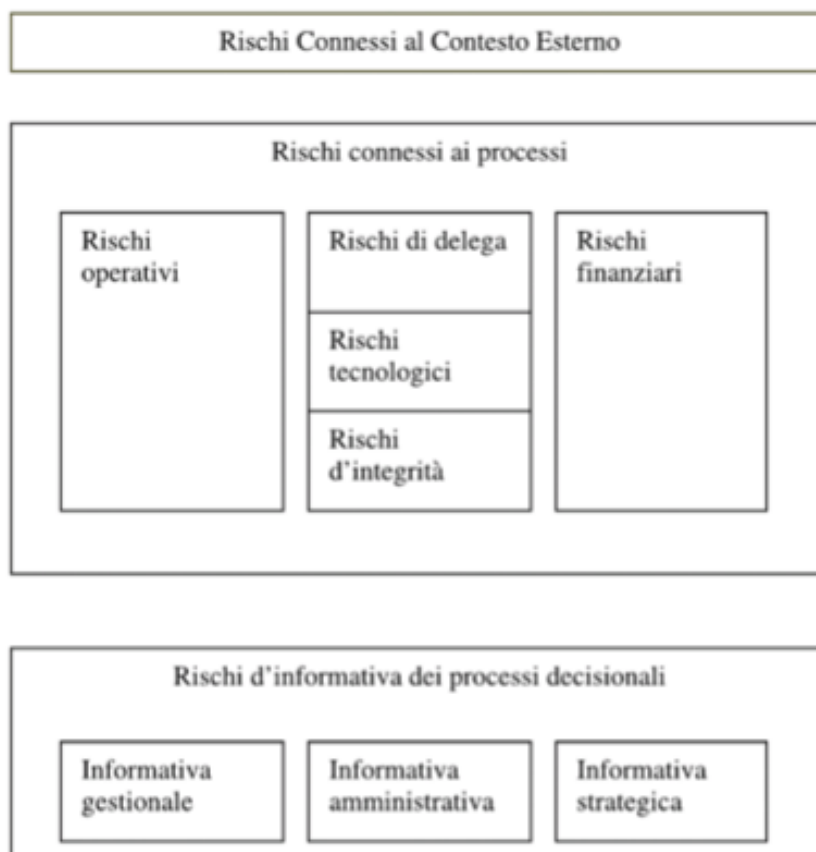
²⁷ Cfr. F. GIUNTA, *Appunti di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1996.

²⁸ La valutazione del revisore deve prendere in considerazione non solo il rischio, ma anche le opportunità da cui tale rischio scaturisce. Tali opportunità devono essere studiate per massimizzare la creazione di valore ed il ritorno economico tramite la miglior gestione strategica e operativa possibile.

2.3.1 BRM TQM di Arthur Andersen

La figura sottostante illustra il modello dei rischi tratto dal *Business Risk Model – Total Quality Management* (BRM TQM) di Arthur Andersen.

FIGURA 2.2 – Il modello dei rischi tratto dal *Business Risk Model TQM* di Arthur Andersen



Fonte: L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*

Disparati fattori di rischio si possono individuare anche tramite l'applicazione del “modello delle attività di approvvigionamento dei fattori produttivi correnti”.

La redditività degli acquisti può essere ridotta, in via generale, da variazioni dei prezzi di acquisto delle forniture, cambiamenti politici e legislativi nei paesi fornitori, cambiamenti nella regolamentazione e tassazione del valore aggiunto per gli approvvigionamenti.

Nel rapporto di fornitura i fattori di rischio possono essere:

- 1) Offerta ridotta;
- 2) Affidabilità (soprattutto finanziaria) dei fornitori;
- 3) Potere del brand e investimenti in R&D;
- 4) Rispetto delle caratteristiche tecnico-produttive e puntualità di consegna.

Altri fattori di rischio, che riguardano il processo di acquisto delle materie prime, sono costituiti da:

- 1) Approvvigionamenti insufficienti o in eccesso;
- 2) Incompatibilità delle quantità acquistate con le giacenze di magazzino;
- 3) Mancata autorizzazione e documentazione degli ordini.

In particolare, i rischi di informazione:

- 1) Errori nella registrazione dell'approvvigionamento;
- 2) Ritardi nella predisposizione dei report sugli acquisti;
- 3) Documentazione carente ovvero completamente errata.

Una volta che sono stati individuati i rischi aziendali, dovranno essere comprese sia le cause che hanno generato la possibilità del manifestarsi di eventi negativi, sia le conseguenze.

L'individuazione dell'origine dei rischi è un processo fondamentale per testare l'efficacia delle azioni di *Risk Management* attuate dall'impresa per affrontare i rischi ed eventualmente dare informazioni al *management* al fine di modificare le impostazioni alla base del controllo di gestione e della pianificazione direzionale.

2.3.2 Valutazione del sistema di gestione del rischio (*Risk Management*)

La probabilità dell'effettivo avvenimento negativo l'effetto dello stesso sulla gestione aziendale sono i due principali parametri che vanno ad influenzare il processo standard di valutazione del rischio ²⁹.

La determinazione della probabilità che eventi rischiosi accadano effettivamente e del loro effetto sul processo produttivo aziendale avviene, solitamente, utilizzando metodi statistici ovvero tecniche di tipo discrezionale ³⁰.

Le prime costituiscono un classico esempio di statistica inferenziale, che sostanzialmente consiste in un insieme di metodi finalizzati a ottenere la migliore conoscenza possibile della popolazione sulla base delle informazioni campionarie ³¹.

²⁹ Cfr. N. MISANI, *Introduzione al risk management*, Milano, Egea, 1994.

³⁰ A. BORGHESI, *La gestione dei rischi*, Padova, Cedam, 1985.

³¹ Cfr. A.C. MONTI, *Introduzione alla statistica*, Seconda Edizione, Anna Clara Monti, Edizioni Scientifiche Italiane, 2008, cit., p. 237, in particolare “quando si procede mediante campionamento si raccoglie soltanto un sottoinsieme dei dati riguardanti la popolazione. Si pone quindi il problema di individuare i metodi più opportuni per ottenere informazioni sull'intera popolazione avendo a disposizione soltanto i risultati di una rilevazione parziale”.

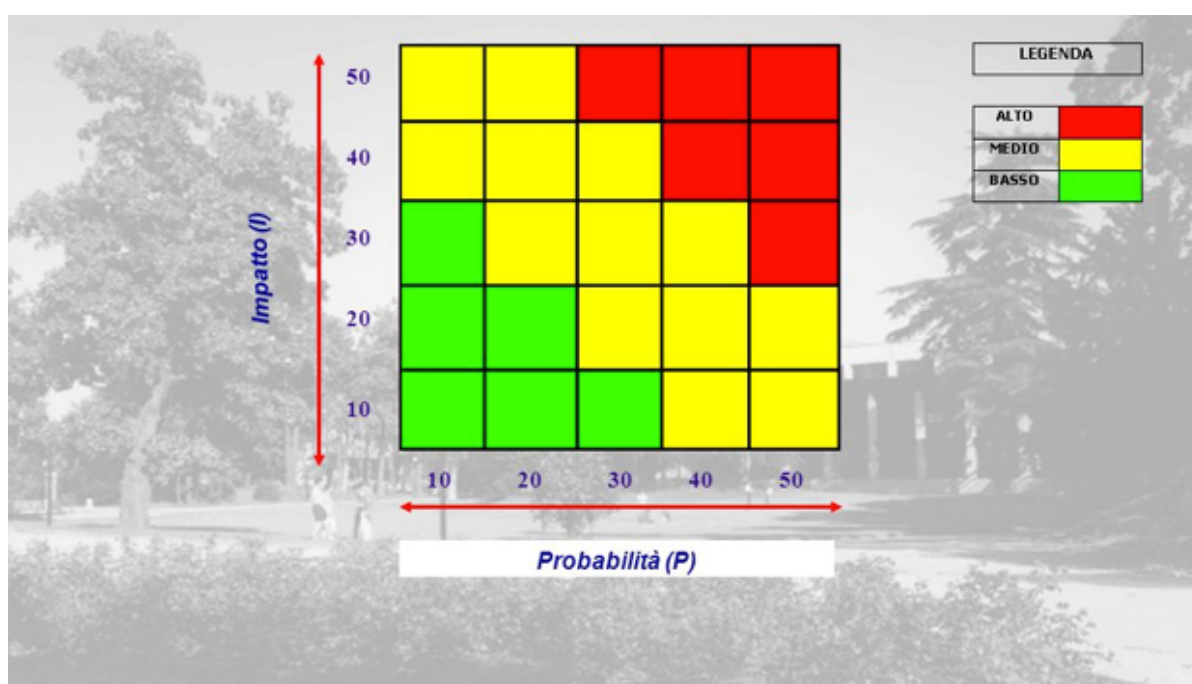
Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

Le seconde sono invece tecniche in cui la soggettività del soggetto addetto alla valutazione gioca un ruolo fondamentale.

Per evitare eventuali conflitti di interessi e cercare di rendere queste tecniche il più oggettive possibili, vi sono comunque dei criteri utilizzabili per la valutazione del rischio grazie ai quali sarà possibile assegnare dei punteggi differenti in base ai livelli di misurazione corrispondenti (sia per probabilità che per impatto).

Il sistema di controllo interno utilizzato dall'azienda è un fattore che influisce in maniera piuttosto significativa sull'entità del rischio, e la sua definizione ne chiarisce la motivazione: *“Un sistema di controllo interno è un insieme di procedure che hanno l'obiettivo di proteggere ed assicurare il miglior uso possibile dei beni dell'azienda, tramite il riconoscimento e la gestione di quei rischi che attengono l'attività di impresa”*³².

FIGURA 2.3 – La matrice di significatività del rischio



Utilizzando la matrice di significatività del rischio, sopra illustrata, è possibile definire la dimensione e valutare l'entità del rischio, relativo ad una singola unità aziendale ovvero all'intero complesso.

Inoltre, gli aspetti più critici della gestione strategica e operativa possono essere individuati dalla matrice, la quale viene soprattutto *“impiegata dal revisore per la valutazione*

³² BANCA D'ITALIA, *Istruzioni di Vigilanza*, Circolare n. 285 del 17 Dicembre 2013, Roma.

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione dell'efficacia del sistema di fronteggiamento costituito dall'azienda per ridurre l'esposizione al rischio”³³.

Le imprese affrontano normalmente una serie di fattori di incertezza, sia interni che esterni, che possono andare a minare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia di tipo strategico o di processo che finanziario.

Questa incertezza nel conseguimento dei loro obiettivi può portare ad un rischio positivo, che si identifica in un'opportunità, ovvero ad un rischio negativo, che coincide invece ad una minaccia per l'azienda.

Mentre il *Risk Management* si focalizza principalmente sull'identificazione di rischi positivi o negativi, il sistema di controllo interno favorisce l'allontanamento delle minacce e al contrario aiuta a prendere vantaggio delle opportunità manifestatesi.

Il sistema di *Risk Management* è sottoposto ad una verifica di efficienza e di efficacia tramite un'osservazione ed una classificazione degli elementi perturbanti la performance aziendale; ciò avviene tramite un processo di analisi del rapporto tra i rischi (lordi) e il sistema di gestione del rischio.

Quest'ultimo, che si esplica nell'insieme delle attività di rilevazione del rischio, è stato oggetto di studio di Selim e McNamee³⁴, i quali hanno rilevato la tendenza ad un cambiamento nel sistema di controllo interno accentrato sull'intero sistema di *Risk Management* e non più solo sulla revisione. Il principale compito degli auditor è quindi quello di verificare e soprattutto gestire i rischi compatibili con gli obiettivi di impresa.

Il *Risk Management* ed il controllo interno contribuiscono a rendere le informazioni sul livello di rischio (che le aziende sono disposte ad affrontare e sostenere) lo strumento necessario per l'efficace conseguimento degli obiettivi dell'impresa, e per questo motivo sono considerati aspetti rilevanti nella *governance* aziendale.

Difatti, le organizzazioni di successo integrano le strutture di *governance* effettive e i processi aziendali con procedure di controllo interno e gestione di rischio basate sulle performance ad ogni livello dell'organizzazione e per tutte le attività.

Tuttavia, controllo interno e *Risk Management* non sono considerati, da soli, degli obiettivi; al contrario costituiscono un mezzo grazie al quale le imprese possono pianificare e raggiungere determinate performance, e allo stesso tempo creare valore per gli azionisti³⁵.

³³ Cfr. L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, cit., p. 378.

³⁴ Cfr. G.M. SELIM, D. MCNAMEE, *The Risk Management: Changing the internal auditor's paradigm*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altomonte Springs, 1998, cit., p. 48 e sgg.

³⁵ Cfr. C.A. WILLIAMS, *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, New York, 1995.

Il rischio: metodi di identificazione e di valutazione

Nell'ambito del SCI, i sistemi dei rischi sono un anello insostituibile per la gestione della società verso il raggiungimento degli obiettivi, l'efficacia nella gestione dei processi di business, la protezione del patrimonio dell'impresa, la veridicità, utilità e tempestività delle informazioni, il rispetto delle normative e delle politiche aziendali. In relazione a questo, un sistema di controllo deve garantire la protezione da rischi che:

- siano trascurati i tre principi fondamentali di efficacia, efficienza ed economicità;
- si riduca il valore degli *assets* tangibili ed intangibili della società per avvenimenti imprevisti;
- le informazioni si rivelino poco utili, dispersive, non tempestive ecc.;
- le persone non rispettino politiche, leggi, regolamentazioni minando la capacità di creazione di valore della società.

Per valutare un sistema di gestione del rischio è necessario accertare il contenimento delle precedenti problematiche potenziali al di sotto di limiti sostenibili. Al fine di comprendere tale argomento, nel paragrafo successivo sarà esposta una distinzione tra rischio inerente e rischio residuale.

2.3.3 Rischio inerente e rischio residuale

Il rischio inerente (anche rischio lordo) consiste nel rischio che un'attività detiene ex ante il sistema di controllo, al fine di ridurre al minimo la possibilità di accadimento di un evento negativo e del relativo effetto e quindi la sua stima non tiene in considerazione i controlli eventualmente esistenti (che invece varranno per la determinazione del rischio residuale).

Il rischio inerente è quindi un valore potenziale derivante ed identificato da una precedente attività di *assessment*. Per la valutazione del livello del rischio lordo è necessario considerare due fattori che sono correlati alle seguenti domande: la probabilità del rischio, ossia la frequenza di accadimento dell'evento rischioso in grado di influire negativamente sul raggiungimento degli obiettivi di conformità del processo; il peso del rischio, ossia l'impatto economico-patrimoniale dell'evento rischioso, in caso di accadimento.

Il rischio residuale (anche rischio netto) invece è il rischio costituito dalle eventualità di danno che non sono eliminate dai sistemi di controllo interno del business ovvero dalle caratteristiche dell'ambiente operativo. Consiste, sostanzialmente, nel rischio che una determinata impresa è pronta a tollerare.

Poiché una percentuale (seppur minima) di rischio è sempre individuata all'interno di un'azienda, è inevitabile dire che il rischio residuale non compromette un buon sistema di funzionamento del controllo interno.

Il livello del rischio residuale è quindi correlato all'esistenza dell'efficienza ovvero dell'efficacia del controllo; nel processo di valutazione di quest'ultima infatti, si rileva se esso si manifesta a livelli ragionevoli in considerazione delle caratteristiche dell'ambiente e del settore in cui opera l'azienda, gli obiettivi perseguiti e le sue caratteristiche organizzative e gestionali.

Inoltre, il grado di efficienza del sistema di controllo interno può essere accertato andando a correlare il sistema di controllo interno con il rischio lordo relativo all'azienda, ed *“apprezzato sulla base di un'analisi dei costi o dei benefici, fondata sul confronto tra il costo sostenuto dall'impresa e per svolgere il controllo e i vantaggi ottenuti in termini di riduzione della perdita attesa”*³⁶.

Strumenti utili volti a ridurre situazioni di inefficacia o di inefficienza, utilizzati di frequente nella pratica aziendale, sono il diagramma di flusso (*flow-chart*) e la matrice di controllo dei rischi.

Quest'ultimo strumento persegue un duplice scopo all'interno di un'impresa: costituisce innanzitutto uno strumento fondamentale ai fini della documentazione del sistema di controllo interno, e poi va a costituire un elemento necessario per il *management* al fine di crearsi un quadro complessivo sul controllo interno.

Inoltre deve essere assicurata la disponibilità delle informazioni relative alle singole unità di processo, agli obiettivi aziendali e in particolar modo ai rischi che li riguardano.

La matrice è uno strumento utilizzato per verificare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno, la quale mette a confronto i rischi con i relativi controlli, con lo scopo di identificare la relazione dei primi con i secondi, con riguardo ad ogni fase di processo sopra evidenziata.

Normalmente risulta possibile combinare le informazioni della matrice di controllo dei rischi nelle singole descrizioni di processo. In base quindi alle caratteristiche dell'azienda, quali il livello di complessità e il grado di interdipendenza dei rischi, si stabilisce il grado di dettaglio della matrice.

³⁶ Cfr. L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, , Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, cit., p. 381.

Al fine di renderla un documento facilmente leggibile, una matrice di controllo dei rischi dovrebbe avere una struttura piuttosto semplice e contenere unicamente gli aspetti più rilevanti.

Per questi vari motivi essa è formata da:

- 1) Intestazione, dove si riportano il codice della carta di lavoro, il processo e la data;
- 2) Area dei rischi, dove si riportano i rischi potenziali che caratterizzano la fase del processo e per ognuno di essi si indica il livello di significatività o valore del rischio;
- 3) Area dei controlli, dove si riportano i controlli che risultano dal manuale delle procedure o dalle interviste con i responsabili delle varie aree;
- 4) Rischio residuale e suggerimenti, dove si riporta un giudizio di sintesi sull'adeguatezza del sistema di controllo interno sul processo, espresso in relazione al livello di rischio residuale che emerge dalla matrice. Quest'ultimo è dato dalla differenza tra il rischio inerente e l'efficacia dei controlli presenti in azienda a presidio del rischio.

Sono due i fattori da cui dipende l'efficacia dei controlli presenti in azienda: l'efficacia potenziale del sistema di controllo interno presupponendo che lo stesso sia applicato sempre correttamente, e il *quantum* con cui il controllo viene attuato secondo le modalità previste.

Innanzitutto, è necessario verificare la correlazione tra l'efficacia potenziale del controllo e la sua capacità di prevenire il rischio che è stato identificato, scrivendo un punteggio nella riga "Validità".

L'attività di controllo potrebbe doversi occupare simultaneamente di molteplici formazioni rischiose, per cui potrebbe essere necessaria da parte del revisore una valutazione del controllo per ognuna di queste ³⁷.

Nella figura 2.4 viene riportato l'output di un test di conformità eseguito per accertare l'effettiva esistenza e l'effettiva applicazione del controllo. Inoltre, nella matrice vengono accostati due fattori (Validità e Test) per ottenere un risultato in termini di efficacia del controllo. Nell'ultima colonna, invece, sono inseriti dati che si riferiscono alla documentazione relativa alle verifiche effettuate.

³⁷ Cfr. L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, , Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012, cit., p. 383.

FIGURA 2.4 – Matrice rischi/controlli per la decisione di acquisto e l'emissione della richiesta di acquisto

Carta di lavoro: Data: Firma:
 Processo: Acquisti
 Subprocesso: Decisione d'acquisto ed emissione della richiesta d'acquisto

<p><i>Rischi</i></p> <p>A. Non corrispondenza della richiesta d'acquisto al fabbisogno produttivo dell'azienda</p> <p>B. Richiesta di acquisto incompleta</p> <p>C. Incompatibilità degli acquisti con le giacenze di magazzino</p>					
		A	B	C	Working paper
<p>Valore del rischio inerente</p> <p><i>Controlli</i></p> <p>Nel caso di merci soggette a scorta minima esiste una procedura che assicura al raggiungimento della giacenza minima l'emissione della richiesta d'acquisto</p> <p>Verifica a campione della completezza delle informazioni della richiesta d'acquisto da parte dell'ufficio acquisti (quantità, tipo di merce, indicazione della scorta, firma nei limiti di autorizzazione, ecc.)</p> <p>Rischio residuale (soddisfacente/insoddisfacente/medio)</p>	<p>Validità</p> <p>Test</p> <p>Efficacia</p> <p>Validità</p> <p>Test</p> <p>Efficacia</p>				

Fonte: L. MARCHI, *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*

3. Enterprise Risk Management

La traduzione letterale del termine inglese *Enterprise Risk Management*, che potrebbe poi coincidere con la stessa definizione, sta per gestione del rischio aziendale; ma, come analiticamente prescritto dal Committee of Sponsoring Organizations (CoSO) of the Treadway Commission, l'Enterprise Risk Management è *“un processo, governato dal consiglio di amministrazione, dal management e da altre figure dell'azienda, che ha l'obiettivo di definire la strategia a tutti i livelli dell'azienda, per identificare i potenziali eventi che possono avere un impatto sull'organizzazione, e gestire il rischio compatibilmente con il suo livello di propensione, e fornire ragionevoli garanzie quanto al conseguimento degli obiettivi aziendali”*³⁸.

Nonostante la supervisione delle autorità di controllo e la diffusione di conoscenze sull'argomento, si riscontra ancora inesperienza nella gestione del rischio in questione. Per i due motivi sostanziali sopra descritti, le patologie più diffuse tra le aziende, in termini di gestione del rischio aziendale, sono molteplici³⁹:

- mancanza di una struttura aziendale di riferimento;
- sovrabbondanza ed esuberanza di metodi e approcci;
- mancanza di un presidio centrale;
- reale presa di coscienza da parte dei consigli di amministrazione;
- frammentazione della prassi informativa;
- difficoltà nella valutazione delle operazioni di gestione del rischio.

3.1 Il rischio generale d'impresa

L'azienda è la componente economica di un istituto. Trattare di rischi aziendali significa così riferirsi esclusivamente alle conseguenze dell'aleatorietà sui valori economici, finanziari e patrimoniali dei diversi istituti oggetto di indagine (imprese, famiglie, organizzazioni no-profit, enti pubblici)⁴⁰.

³⁸ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *La gestione del rischio aziendale*, cit., p. 2.

³⁹ K.A. FROOT, D.S. SCHARFSTEIN J.C. STEIN, *A Framework for Risk Management*, Harvard Business Review 72 (6): 91-102, 1994, cit. p. 78 e sgg.

⁴⁰ A. FLOREANI, *Enterprise Risk Management, I rischi aziendali e il processo di risk management*, Milano, I.S.U. Università Cattolica, 2004, cit., p. 13.

Di conseguenza, il rischio generale d'impresa rappresenta la più ampia accezione di rischio infatti la qualificazione in termini di rischio "generale" fa riferimento proprio all'ampiezza della configurazione di rischio.

Proprio per il precedente motivo, lo stesso rischio *“trae origine dall'inevitabile contrasto tra strutture d'impresa, tendenzialmente rigide, e tendenziale variabilità dell'ambiente nel quale l'impresa opera e si estrinseca nella possibilità che l'impresa non sia in grado di remunerare in modo adeguato i fattori della produzione e di mantenerli avvinti alla propria economia”*⁴¹.

Il rischio generale d'impresa può essere considerato una primaria condizione di esistenza dell'azienda stessa poiché esso viene raffigurato come la probabilità che l'impresa non soddisfi le condizioni di equilibrio economico, finanziario e organizzativo tali da giustificare l'esistenza.

Ne segue, dunque, che il totale disgregamento aziendale può essere causato da un'inefficiente ed inefficace gestione del rischio ⁴².

In questo caso, il connotato negativo di rischio aziendale sembra del tutto condivisibile, e visto il riferimento alle condizioni di economicità (efficienza ed efficacia) della gestione, esso *“mira ad enfatizzare le conseguenze negative che si possono riconnettere agli effetti congiunti delle operazioni aziendali”* ⁴³.

In ogni caso, è necessario sottolineare la plausibile presenza di potenzialità e limitazioni nell'ambito dello studio dei rischi, andando a considerare in primis il rischio economico generale ⁴⁴.

Tra le serie di potenzialità, occorre tenere in considerazione che il rischio economico generale:

- può riguardare ogni tipo di azienda;
- riflette la nozione di sistematicità dell'impresa, pur tenendo conto, nella sua sinteticità, dei legami esistenti tra le varie tipologie di rischi specifici;
- rappresenta un utile parametro, sia indiretto che tendenziale, per la valutazione dell'impresa in considerazione, da parte della direzione.

⁴¹ A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 11.

⁴² Cfr. C. CARAMIELLO, *L'azienda. Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè Editore, Milano, 1986.

⁴³ A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 12.

⁴⁴ Sul punto cfr. A. GAETANO, *Il sistema dei rischi nel bilancio di esercizio degli enti creditizi*.

I limiti, al contrario, partono dalla considerazione che il rischio generale riflette la nozione di configurazione astratta tale da non essere percepibile in assoluto ⁴⁵ e da non manifestarsi autonomamente, ma tramite una molteplicità di rischi specifici ⁴⁶.

Questo comporta che il suo studio non è in assoluta correlazione con i processi aziendali e non può costituire, quindi, un parametro numerico da parte del *management* per definire ed attuare scelte di gestione aziendale.

Il suo apprezzamento consente, infatti, un'osservazione più di lungo che di breve periodo, degli effetti delle operazioni e presenta difficoltà di calcolo e misurazione e conduce a risultati soggettivi, difficilmente replicabili.

Last but not least, la sinteticità della configurazione di rischio in oggetto, comporta enormi difficoltà non solo nella comunicazione all'esterno della struttura aziendale, ma anche all'interno della stessa.

3.2 Le problematiche relative alla gestione del rischio d'impresa

Il precedente paragrafo ha dimostrato come il rischio rappresenti un elemento fondamentale per lo svolgimento dell'attività aziendale e per l'esistenza stessa dell'impresa.

“Gli operatori economici possono sempre e deliberatamente agire su di esso nell'intento di renderne economica la configurazione” ⁴⁷. Le molteplici manifestazioni del sistema dei rischi devono, pertanto, essere opportunamente trattate in modo da porre rimedio il più possibile ai riflessi negativi sull'economicità della gestione.

La politica della gestione dei rischi consiste nell'insieme delle azioni poste in essere dal *management* che mira a delineare, quantificare e fronteggiare i rischi relativi all'attività aziendale.

Spesso, la differenza sostanziale tra le attività relative alla gestione dei rischi e quelle volte al normale svolgimento dei processi produttivi non è né netta né precisa, dal momento che la problematica dei rischi riguarda l'intero complesso delle operazioni aziendali.

In verità, la correlazione di complementarità caratterizzante i rischi aziendali comporta un approccio sistemico anche nelle decisioni relative al loro fronteggiamento, al punto tale che, in effetti, *“tutta la politica aziendale può essere intesa come politica dei rischi”* ⁴⁸.

⁴⁵ U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, cit., p. 38.

⁴⁶ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 38.

⁴⁷ Si rimanda a F. DEZZANI, *Rischi e politiche d'impresa*, cit., p. 33.

⁴⁸ F. DEZZANI, *Rischi e politiche d'impresa*, cit., pp. 35-36.

La politica dei rischi deve necessariamente essere considerata all'interno del più ampio processo di pianificazione strategica ⁴⁹ della quale rappresenta obiettivo imprescindibile oltre che presupposto necessario per l'approntamento delle politiche concernenti i segmenti operativi più specifici e definiti.

Insomma, la formulazione di idonee strategie di gestione dei rischi, ancorché privilegi taluni rischi specifici, non potrà però prescindere dalla sistematicità che avvince i vari aspetti della gestione e, quindi, dalle correlazioni con gli altri rischi che, in vario modo, alimentano il rischio economico generale.

Da quanto affermato, emerge con chiara evidenza la necessità di una politica unitaria dei rischi che, seppure logicamente indistinguibile dalla politica generale dell'azienda, interagisca di continuo con le altre politiche di gestione ⁵⁰.

Il processo di analisi e gestione dei rischi (*risk assessment*) ⁵¹, considerata l'esigenza dell'approccio unitario e sistematico allo studio dei rischi aziendali, rappresenta l'oggetto della funzione di imprenditorialità ⁵².

Il processo oggetto di analisi può essere utilmente suddiviso in tre fasi fondamentali che riguardano l'identificazione dei rischi (*risk identification*), la loro successiva valutazione e misurazione (*risk measurement*) ed il loro trattamento (*risk treatment*), ossia la riflessione finale sulle azioni da intraprendere al fine di contenere gli effetti che il rischio possa generare sull'economia dell'impresa.

3.2.1 Risk Identification

La fase dell'identificazione dei rischi consiste nella “ricerca, individuazione ed analisi degli eventi potenzialmente sfavorevoli” ⁵³. Si tratta di un processo, forse il più importante

⁴⁹ Cfr. S. SCIARELLI, *Il sistema d'impresa. Strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, quinta ed., Cedam, Padova, 1991, cit., p. 187. In argomento E. CAVALIERI, *Ricerche di economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1984, p. 68.

⁵⁰ Cfr. U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, cit., p. 223.

⁵¹ L'articolazione delle fasi di gestione del rischio qui considerata è stata proposta da W.D. ROWE, *An anatomy of risk*, Wiley & Sons, New York, 1977, pp. 25–26. Vi sono peraltro autori che suggeriscono una differente articolazione del processo di gestione dei rischi. In argomento si vedano J. BANNISTER, P. BAWCUTT, *Practical risk management*, Witherby & Co., Londra, 1981;. Sui rapporti tra processo di gestione e rilevazioni contabili si rinvia a T.H. MOCK, H. VERTINSKY, *Risk assesment in accounting and auditing*, Research Monograph No. 10, Canadian Certified General Accountants' Research Foundation, 1985, pp. 4-46.

⁵² Al riguardo: G. FERRERO, ibidem, cit. p. 246; E. CAVALIERI, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, cit., p. 81 e sgg.; C. BUSCARINI, *La funzione di imprenditorialità e il comportamento strategico*, Aracne, Roma, 2008, p. 79 e sgg.

⁵³ Cfr. A. BORGHESI, *La gestione dei rischi d'azienda*, cit. p.141. Ad avviso dell'Autore, il processo di identificazione del rischio è suddiviso in quattro fasi: assunzione dell'evento sfavorevole, studio dei

della politica dei rischi ⁵⁴, di determinazione di rischi che potrebbero potenzialmente proiettare effetti negativi per la gestione d'impresa e presuppone, pertanto, una serie di interventi sulla struttura organizzativa ⁵⁵ atti a conseguire, efficientemente ed efficacemente, un'adeguata “*cognizione dei fenomeni che possono alterare l'economicità del sistema azienda*” ⁵⁶.

Il principale obiettivo dell'identificazione del rischio è la prematura ed insistente identificazione di eventi e fenomeni che, qualora si manifestino, potrebbero avere degli impatti negativi sulla capacità dell'impresa di conseguire determinate performance ovvero target aziendali prestabiliti.

La delicata fase ⁵⁷ dell'identificazione dei rischi non solo richiede un'opportuna conoscenza del rischio, ma presuppone anche una *forma mentis* in grado di sviluppare la coscienza del rischio ⁵⁸, che pervade la cultura aziendale e condiziona in modo incisivo la capacità di fronteggiare i rischi e, quindi, il grado complessivo di esposizione dell'azienda ai rischi ⁵⁹.

In proposito, per giungere alla coscienza del rischio ⁶⁰, che rappresenta il grado di consapevolezza, ossia la componente soggettiva della prima fase di *risk assessment*, sarà necessario ricercare ed analizzare ulteriori informazioni di natura contabile ed extra-contabile, qualitativa e quantitativa, che costituiscono la componente oggettiva della fase qui considerata, ottenibili da un idoneo sistema informativo aziendale ⁶¹.

pericoli correlati all'evento, analisi dei relativi effetti, individuazione della tipologia degli effetti dell'evento.

⁵⁴ In proposito U. BERTINI, *ibidem*, cit., p. 225.

⁵⁵ Cfr. E. CAVALIERI, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, cit., p. 5; R. CAFFERATA, *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, cit., p. 315 e sgg.

⁵⁶ La conoscenza del rischio costituisce il presupposto per acquisire la coscienza dello stesso U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, cit., p. 156.

⁵⁷ Si tratta di un'attività particolarmente insidiosa che può presentare difficoltà nient'affatto trascurabili. In proposito G. RISALITI, *Gli strumenti finanziari derivati nell'economia delle aziende: risk management, aspetti operativi e principi contabili internazionali*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, p. 39.

⁵⁸ Cfr. E. GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria. Le aziende agricole*, cit. p. 276 e sgg. Sul tema si consulti: I. ANSOFF, *Organizzazione innovativa*, Ipsoa, Milano, 1987; R. CAFFERATA, *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, cit., p. 45.

⁵⁹ In argomento F. DEZZANI, *Rischi e politiche d'impresa*, cit., p. 36; K. OBERPARLEITER, *Funktionene und Risiken des Warenhandels*, cit., p. 150 e sgg.

⁶⁰ Cfr. U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, cit., p. 156.

⁶¹ Sui sistemi di informazione si rimanda a: F. RANALLI, *Aree funzionali e governo d'impresa*, cit., pp. 247-262; P. BASTIA, *Evoluzione del sistema informativo aziendale*, Clueb, Bologna, 1995; L. MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè Editore, Milano 1993; D. MANCINI, *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale: qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2005.

Per giungere ad una completa ricognizione dei rischi di una determinata impresa, le informazioni ed i dati ottenuti dovranno essere elaborati tramite tecniche adeguate, come il diagramma di flusso, la matrice delle interdipendenze dei rischi (per tali tecniche si vedano i paragrafi 2.3.2 “Valutazione del sistema di gestione del rischio” e 2.3.3 “Rischio inerente e residuale” del presente lavoro) o altre tecniche di gruppo.

3.2.2 Risk Measurement

La seconda fase, quella di valutazione e misurazione dei rischi (*risk measurement*), attiene proprio alla fase di attribuzione di un valore alle due dimensioni fondamentali – la frequenza e la gravità – che qualificano e caratterizzano il rischio.

La frequenza di accadimento di un evento sfavorevole è derivata da dati statistici e processi di estrapolazione, e corrisponde quindi al numero di volte in cui quel certo evento si è verificato o può verificarsi in un determinato periodo; la gravità, invece, è la misura del danno che ne può derivare ovvero procurato dall’evento.

Entrambi gli aspetti – frequenza e gravità – concorrono alla misurazione globale del rischio anche se il secondo sembra assumere maggiore importanza. In effetti, *“un evento dal quale ci si attendono perdite consistenti, anche se di rara manifestazione, necessita di maggiore attenzione rispetto ad un altro che può presentarsi con una frequenza maggiore, ma con riflessi economici negativi di più ridotta portata”*⁶².

La fase che precede la valutazione dei rischi consiste nella individuazione delle unità di rischio, ossia della definizione degli oggetti esposti al verificarsi degli eventi sfavorevoli. Si tratta di una fase fondamentale dato che la distribuzione probabilistica della frequenza e della gravità avviene proprio in funzione delle unità di rischio definite ed ordinate.

In seguito, si rende necessario stimare la distribuzione di frequenza dell’evento rischioso e della sua gravità: mentre la prima fornisce l’indicazione di quante volte si è stimato che si possa verificare il temuto evento, la seconda fornisce le probabilità che il danno assuma determinati valori, suddivisi in classi.

Stabilite le distribuzioni di probabilità, si procede ad identificare il valore che, sintetizzando le due distribuzioni, rappresenta nel modo migliore la misura del rischio e che delinea le basi per formulare le decisioni relative al suo fronteggiamento.

⁶² A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p 22.

Per quanto concerne la determinazione del valore in discussione, in verità assai complessa, occorre fare ricorso ad un vasto complesso di tecniche qualitative e quantitative, la cui scelta dipende dall'equilibrio economico-finanziario tra i costi che l'impresa deve sostenere ed i benefici derivanti dalla maggiore conoscenza dei fenomeni indagati.

Le tecniche del primo tipo sono utilizzate senza l'ausilio di formule ovvero modelli matematico-statistici, oppure quando non vi è disponibilità di dati affidabili da trattare.

Generalmente, queste tecniche, la cui efficacia dipende dal know-how e dal giudizio di coloro che le pongono in essere, utilizzano parole o scale descrittive per illustrare effetti economici e probabilità. Tra le tecniche qualitative, quella probabilità-impatto è una delle più affermate ⁶³.

Le tecniche quantitative “*giungono a determinare la distribuzione di probabilità associata ai possibili risultati economici di un determinato evento rischioso*” ⁶⁴ e rispetto alle tecniche qualitative, esse hanno un livello più alto di significatività e trovano impiego in attività più complesse, anche se poi il loro utilizzo è comunque di supporto alle tecniche precedentemente esposte.

Esse fanno ricorso, generalmente, a modelli matematico-statistici la cui affidabilità viene a dipendere prevalentemente dalla qualità dei dati utilizzati. Tali tecniche, per questo motivo, sono impiegate in casi di disponibilità di serie storiche riguardanti particolari categorie di rischi precedentemente manifestatisi.

I metodi utilizzati nell'ambito delle tecniche quantitative possono essere di tipo probabilistico, non probabilistico o di benchmarking ⁶⁵.

3.2.3 Risk Treatment

Il trattamento del rischio (*risk treatment*), o gestione del rischio in senso stretto, è la terza fase del processo di *risk assessment*. Attiene alla scelta e all'impiego delle tecniche, o della combinazione di tecniche, da adottare per gestire ciascuna tipologia di rischio. Il fine di questa complessa attività è la riduzione dei rischi o dell'impatto dei loro effetti sull'economia dell'impresa.

⁶³ Per approfondimenti sulle tecniche di supporto all'identificazione dei rischi si consulti A. FLOREANI, *Introduzione al risk management. Un approccio integrato allo studio dei rischi aziendali*, Etas, Milano, 2005, p. 121 e sgg.

⁶⁴ Si rimanda a A. FLOREANI, *ibidem*, p. 122.

⁶⁵ In argomento si consulti COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *La gestione del rischio aziendale. ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative* (ed. italiana a cura di Associazione Italiana Internal Auditors e PricewaterhouseCoopers), Il Sole 24ore, Milano, 2006, pp. 160–162; Cfr. anche A. FLOREANI, *Introduzione al risk management. Un approccio integrato allo studio dei rischi aziendali*, Etas, Milano, 2005, p. 69 e sgg.

Alquanto numerose sono, in proposito, le tecniche e i metodi suggeriti da studiosi e operatori, così come le relative proposte di classificazione. Ciascuna proposta è relativa alle caratteristiche del problema sotto indagine e, soprattutto, all'approccio con cui esso è affrontato.

Secondo un'attenta schematizzazione dottrinale è possibile distinguere le azioni che rientrano nella fase di *risk treatment* del processo di gestione dei rischi in: tecniche di controllo del rischio e misure di finanziamento dello stesso.

Le prime, intervenendo sulla rischiosità, hanno come obiettivo la diminuzione della frequenza e della probabilità che il danno possa verificarsi; le seconde intervengono sugli effetti degli eventi dannosi, cercando di ridurre l'impatto economico-finanziario delle perdite generate⁶⁶.

Nell'ambito del primo gruppo, ricordiamo le tecniche di diversificazione, le tecniche di trasferimento non assicurativo, le tecniche consistenti nella non assunzione del rischio, le tecniche di prevenzione e di riduzione (che si suddividono a loro volta in tecniche di minimizzazione e tecniche di salvataggio).

Al contrario, nella seconda categoria sono comunemente comprese l'assicurazione ovvero l'autoassicurazione e le operazioni di copertura contabile in senso stretto, le quali saranno oggetto di approfondimento dei successivi paragrafi.

*“Secondo un altro approccio, derivato dalla evoluzione della teoria del risk management, si possono distinguere azioni ex ante ed azioni ex post sulla base dell'istante temporale di manifestazione del rischio. Le modalità ex ante riguardano interventi attuati prima che il rischio si sia effettivamente manifestato; quelle ex post intervengono dopo che il rischio si è manifestato”*⁶⁷.

Infine, un'altra schematizzazione distingue le azioni volte a contrastare l'impatto negativo della manifestazione del rischio dalle azioni di fronteggiamento dello stesso.

Queste ultime operano sulla struttura dei rischi aziendali, poiché intervengono sulle cause del rischio e producono i loro effetti sulle strutture operative, sulle strutture organizzative e sull'ambiente, con lo scopo principale di aumentare l'integrazione all'interno dell'azienda.

⁶⁶ Tale classificazione è attribuibile, in prevalenza, a G.L. HEAD, *Structure of the risk management process, in Topical Outline*, Insurance Institute of America, Malvern 1973, p. 33 e sgg.; C.A. WILLIAMS, R.M. HEINS, *Risk management and insurance*, Mc Graw-Hill, New York, 1973, pp. 171-173; A. BORGHESI, *La gestione dei rischi di azienda*, cit., p. 211.

⁶⁷ Cfr. A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 24.

Di conseguenza, le stesse tendono a diminuire contemporaneamente il livello di rischio aziendale con il livello di rischio ritenuto sopportabile ⁶⁸.

Le azioni volte al trasferimento degli effetti del rischio invece, agiscono sugli effetti negativi dei rischi al fine di spostarli altrove e si suddividono in due categorie: azioni di trasferimento degli effetti nello spazio e azioni di trasferimento degli effetti nel tempo ⁶⁹.

Un esempio delle prime è costituito dalle politiche di assicurazione, le quali postulano la trasformazione di un elemento incerto (l'effetto del rischio) in un fatto certo (l'onere della cosiddetta polizza assicurativa).

Rientrano nella categoria anche le politiche di immunizzazione, tra le quali spiccano le cosiddette operazioni di *hedging* (operazioni di copertura contabile).

Al contrario, le azioni volte al trasferimento degli effetti dei rischi nel tempo sono preordinate alla costituzione di riserve e/o fondi in fase di determinazione o distribuzione del reddito d'esercizio, per anticipare gli effetti negativi dei rischi.

In conclusione, è opportuno evidenziare come le politiche di gestione del rischio, che finiscono per agire nei confronti di particolari manifestazioni dello stesso, possano rappresentare per l'impresa una fonte di ulteriori rischi perché si vengono a creare *“fenomeni nuovi”* che *“combinandosi tra loro e con altre manifestazione del mondo aziendale, finiscono per modificare lo stesso sistema dei rischi e, quindi, per dare all'azienda, che a tale sistema risulta sempre più vincolata, un volto sempre diverso”* ⁷⁰.

Infatti, le azioni di fronteggiamento che di solito comportano ingenti investimenti per l'azienda stessa, possono, piuttosto che raggiungere target di riduzione del rischio, *“generare ripercussioni di segno opposto, incrementando altre ragioni di rischio”* ⁷¹.

3.3 Hedge Accounting, le operazioni delle coperture contabili

La classificazione in precedenza proposta in ordine al trattamento dei rischi ha individuato, tra le azioni volte al trasferimento degli effetti del rischio nello spazio, l'assicurazione e le cosiddette politiche di immunizzazione.

⁶⁸ Tali azioni agiscono sulle cause del rischio e producono i loro effetti, rispettivamente, sulle strutture organizzative ed operative al fine di aumentarne il grado di flessibilità o di integrazione e sull'ambiente al fine di controllarne la variabilità. Amplius E. CAVALIERI, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, cit., p. 33 e sgg.

⁶⁹ In proposito si rinvia a E. CAVALIERI, *Le riserve nell'economia dell'impresa*, cit., p. 58; U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, cit., p. 149 e sgg. e p. 172.

⁷⁰ In tal senso U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi aziendali*, cit., p. 43.

⁷¹ E. CAVALIERI, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, cit., p. 107.

Queste ultime sono operazioni, di particolare complessità, utilizzate sui mercati (regolamentati o non), al fine di ridurre, parzialmente o totalmente, gli effetti negativi degli accadimenti aziendali. Tra le suddette operazioni, si distinguono le operazioni di copertura in senso stretto (anche chiamate operazioni di *covering*) da quelle di immunizzazione (ovvero operazioni di *hedging*⁷²).

Le prime avvengono tra singole operazioni o gruppi di esse e sono caratterizzate da un legame di connessione economica che “*presuppone, sin dal momento in cui viene posta in essere la copertura, l’individuazione delle posizioni da coprire e degli strumenti da utilizzare*”⁷³.

Le seconde, invece, sono caratterizzate da un legame meno stretto e che può comunque nascere dopo la fase iniziale dell’operazione dal momento che operano su livelli di rischio derivanti da altre operazioni molto simili. Di conseguenza, le operazioni di *hedging* possono “*essere definite di negoziazione pareggiata*”⁷⁴.

L’operazione di copertura consiste, generalmente, nella stipula di un contratto finanziario con una controparte al fine di ridurre il rischio finanziario di un portafoglio preesistente.

L’adempimento del contratto comporta un trasferimento degli effetti economici (e non solo) del rischio mentre in caso di mancato adempimento, gli effetti rimangono in capo all’impresa originaria.

È perciò di necessaria importanza chiarire come le operazioni oggetto di analisi si interpongono in relazione ai differenti criteri di classificazione riguardanti lo studio del *risk treatment*.

Infatti, nel corso del precedente paragrafo, abbiamo fatto riferimento a due criteri di classificazione:

- al criterio che distingue le tecniche di controllo del rischio dalle misure di finanziamento dello stesso;
- al criterio che porta a distinguere azioni *ex ante* ed azioni *ex post* sulla base dell’istante temporale di manifestazione del rischio.

⁷² Una diretta traduzione del termine in italiano non esiste. “Hedge” inteso come sostantivo sta per riparo; “to hedge”, inteso come verbo può essere tradotto con proteggersi o cautelarsi (in caso di intransitività), ovvero con recingere o restringere (in caso di transitività).

⁷³ Cfr. A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 30.

⁷⁴ Sul punto A. GAETANO, *Il sistema dei rischi nel bilancio di esercizio degli enti creditizi*, cit., p. 36.

“Sulla base della prima modalità di classificazione, le operazioni di copertura largamente intese – comprensive quindi di quelle di covering e di hedging – vengono fatte affluire tra le misure di “finanziamento” del rischio.

Orbene, tale denominazione non sembra poter essere accolta non solo con riferimento alle operazioni di copertura, ma anche relativamente all’assicurazione alla quale essa viene spesso accostata. Dalla stipula del contratto di assicurazione, infatti, nel caso in cui si verifica l’evento dannoso temuto, si ottengono le risorse finanziarie – il “finanziamento” – per far fronte alle perdite derivanti dal sinistro o per rispondere dei danni cagionati a terzi”⁷⁵.

Per quanto concerne il secondo criterio, è chiaramente osservabile che la collocazione delle operazioni di copertura potrebbe essere meno problematica.

Per concludere, le operazioni di *covering* e *hedging*, che in passato utilizzavano solamente gli strumenti della negoziazione a termine per la gestione dei rischi, hanno ultimamente subito un notevole sviluppo e fanno ricorso sempre più spesso a strumenti finanziari derivati.

La complessità di tali strumenti comporta problematiche di carattere procedurale ed organizzativo che richiedono, in alcuni casi, l’inserimento all’interno della struttura aziendale di un’idonea figura professionale – il *risk manager* – deputata alla gestione e al controllo dei rischi.

3.3.1 Gli strumenti finanziari derivati come operazioni di copertura

“Nella prassi finanziaria, relativamente alla finalità di impiego, i derivati si distinguono in: derivati di negoziazione (o speculativi) e derivati di copertura. Un derivato con finalità di copertura si propone di neutralizzare le conseguenze negative di variazioni sfavorevoli, ovvero inattese, di variabili finanziarie come tassi di interesse, tassi di cambio, ecc.”⁷⁶.

Gli strumenti finanziari derivati costituiscono l’unico elemento a cui le regole di *hedge accounting* dei principi contabili internazionali (IAS 39), e dal 1 gennaio 2016 anche la normativa codicistica italiana⁷⁷, fanno riferimento.

⁷⁵ Cfr. A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 32.

⁷⁶ In altre parole, un’operazione avente ad oggetto strumenti finanziari derivati si qualifica come di copertura quando ha la funzione di ridurre o trasferire l’esposizione al rischio, con l’obiettivo di proteggere il valore di singole attività o passività, ovvero di insiemi di attività e/o passività, da andamenti avversi di mercato. A. IANNUCCI, *Ias 39: strumenti finanziari derivati. La contabilizzazione dei derivati di negoziazione (speculativi) e di copertura*, cit., pp. 1-2, Il Sole 24 Ore, 2007.

⁷⁷ Si fa qui riferimento al disposto del D.Lgs. 139/2015.

Come previsto dall'OIC 3, il quale poi rinvia alle istruzioni di Banca d'Italia, uno strumento finanziario derivato, per essere considerato strumento di copertura, deve possedere determinati requisiti oggettivi ⁷⁸. In seguito all'effetto del D.Lgs. 139/2015, e ai sensi dell'art. 2424 c.c., sono state previste specifiche voci di bilancio che accoglieranno gli strumenti finanziari derivati nello stato patrimoniale:

- tra le immobilizzazioni, la voce B III 4) Strumenti finanziari derivati attivi;
- nell'attivo circolante, la voce C III 5) Strumenti finanziari derivati attivi;
- nel patrimonio netto, la voce A VII) Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi;
- tra i fondi rischi ed oneri, la voce B 3) Strumenti finanziari derivati passivi.

Nella valutazione di tali meccanismi sarà inevitabile analizzare sia la posizione coperta (*hedget item*) che lo strumento di copertura in senso stretto (*hedging instrument*) che, nel loro insieme, rappresentano un'unica operazione. Intese nel modo descritto, le operazioni di copertura – sia *covering* che *hedging* – si delineano come operazioni economicamente connesse.

“In effetti, tra tutte le operazioni aziendali si viene ad instaurare una connessione nel tempo e nello spazio in modo tale che la formazione del risultato economico della gestione non può mai promanare in via esclusiva solo da determinate categorie di operazioni” ⁷⁹.

3.4 Il rischio delle operazioni di copertura

La tematica dei rischi aziendali, da sempre al centro dell'attenzione degli studiosi di economia aziendale, si è rivelata, nel corso dell'elaborato, strettamente collegata a quella delle operazioni di copertura.

Come indicato, il rischio può essere gestito attraverso il ricorso ad azioni di fronteggiamento o ad azioni di controllo degli effetti del rischio.

Con le prime si agisce sulle cause del rischio con lo scopo principale di ridurre l'entità; le seconde sono invece finalizzate a trasferire gli effetti dei rischi nel tempo e nello spazio mentre resta invariata la probabilità di verifica degli eventi rischiosi, come già descritto nei precedenti paragrafi.

⁷⁸ I requisiti sono i seguenti: correlazione tra caratteristiche finanziarie coperte e il contratto di copertura; intenzione di attuare l'operazione di copertura; evidenza documentativa dell'operazione.

⁷⁹ In altri termini, tutte le operazioni aziendali si rivelano essere economicamente connesse le une alle altre. Cfr. A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 43.

I rischi specifici oggetto di trasferimento mediante l'utilizzo di strumenti finanziari⁸⁰ sono meglio definiti come rischi economico-finanziari. Mentre i rischi di mercato (rischio di tasso di interesse, di cambio, di variazione dei prezzi delle commodities), vengono inclusi tra i rischi economici, i rischi finanziari vengono invece collegati a problematiche sulla struttura finanziaria che un'impresa dovrebbe avere.

“Dal momento che gli strumenti con i quali oggi si trasferiscono i rischi economici sono i derivati e gli altri strumenti della finanza creativa negoziati sui mercati finanziari globali che hanno, in moltissimi casi, generato ingenti problemi alle imprese, si è preferito utilizzare l'accezione di rischio finanziario per indicare tali tipologie di rischi”⁸¹.

L'accezione di rischio finanziario in termini di rischio di mercato, infatti, è ampiamente diffusa nella prassi al punto tale che una sua riformulazione in questa sede possa condurre ad ingenerare equivoci e fraintendimenti. Non di rado, in effetti, le stesse operazioni di copertura sono definite nell'accezione di “coperture finanziarie”.

La validità di questa affermazione sembra essere confermata dal fatto che, ai fini dell'*hedge accounting*, solo gli strumenti derivati possono essere considerati strumenti di copertura.

La particolare attenzione al rischio “finanziario” e l'utilizzo dei derivati, infatti, ha assunto nel corso degli ultimi venti anni una rilevanza tale da dar vita ad un autonomo filone di studi, quello del *financial risk management*.

Il successo di tali strumenti è riconducibile alla loro capacità di trasferire i tipici rischi finanziari da un operatore ad un altro, con una tempistica assai rapida.

Tuttavia, sempre più spesso, tali strumenti sono utilizzati non tanto con finalità di copertura quanto, piuttosto, con finalità speculative.

Tale fenomeno deve essere riguardato con certo sospetto perché l'utilizzo distorto dei derivati può far sorgere una nuova, paradossale e più rilevante fonte di rischi.

Le politiche di gestione del rischio volte, come già in precedenza precisato, a ridurre l'incidenza dei rischi sull'impresa possono essere in realtà causa di altri eventi rischiosi.

La strategia di copertura realizzata, pur garantendo il bilanciamento degli effetti economici positivi e negativi cui si accennava precedentemente, può in realtà essere fonte di ulteriori rischi che il *management* deve attentamente ponderare e monitorare.

⁸⁰ Si fa qui riferimento ai più volte citati strumenti finanziari derivati.

⁸¹ Cfr. A. CHIRICO, *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010, cit., p. 60.

La negoziazione degli strumenti di copertura, sebbene produca la neutralizzazione delle conseguenze economiche delle operazioni immunizzate, può far nascere nuove tipologie di eventi rischiosi.

Bibliografia

AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 2012

AMIGONI F., *I Sistemi di Controllo Direzionale*, Giuffrè Editore, Milano, 1979

AMIGONI F., *I Sistemi di Controllo: criteri di Progettazione, Sviluppo e Organizzazione n. 39*, Giuffrè Editore, Milano, 1977

AMODEO D., *Ragioneria generale e delle imprese*, Giannini Editore, Napoli, 2002

ANSOFF F., *Organizzazione innovativa*, Ipsoa, Milano, 1987

ANTHONY R., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston, First Edition, 1965

AZZONE G., *Sistemi di Controllo di Gestione-Metodi, Strumenti e Applicazioni*, Nuova edizione aggiornata di *Innovare il sistema di controllo di gestione*, Rizzoli, 2006

BANCA D'ITALIA, *Istruzioni di Vigilanza*, Roma, Circolare n. 285 del 17 Dicembre 2013

BANNISTER J., P. BAWCUTT, *Practical risk management*, Witherby & Co., Londra, 1981

BASTIA P., *Evoluzione del sistema informativo aziendale*, Clueb, Bologna, 1995

BELLUCK P., *Juice Maker Pleads Guilty and Pays \$1.5 Million in Fatal Poisoning Case*, The New York Times, 1998

BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1987

BORGHESI A., *La gestione dei rischi di azienda: economia e organizzazione, teoria e pratica*, Cedam, Padova, 1985

BRACCI E., VAGNONI E., *Sistemi di programmazione e controllo, Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli Editore, 2011

BRUSA L., a cura dell' ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE, *Organizzazione aziendale e controllo di gestione*, in *L'organizzazione nell'economia aziendale*, Milano, Giuffrè Editore, 1983

BUSCARINI C., *La funzione di imprenditorialità e il comportamento strategico*, Aracne, Roma, 2008

CAFFERATA R., *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna, 2014

CALVINO R., IODICE C., NONINO O., *Scienze economico-aziendali, Libro Terzo, La pianificazione, il controllo della gestione e il sistema informativo aziendale*, Maggioli Editore, 2016

- CARAMIELLO C., *L'azienda. Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè Editore, Milano, 1986
- CAVALIERI E., *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Giappichelli, 2008
- CAVALIERI E., *Le riserve nell'economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1983
- CAVALIERI E., RANALLI F., *Istituzioni di economia d'azienda*, Vol. II, Roma, Kappa Editore, 1994
- CAVALIERI E., *Ricerche di economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1984
- CAVALIERI E., *Variabilità e strutture d'impresa*, Cedam, Padova, 1995
- CERBIONI F., *L'economia delle riserve nell'azienda contemporanea. Significato, funzioni, implicazioni operative e strategiche*, Giuffrè Editore, Milano, 1995
- CHIRICO A., *Le coperture contabili, Approcci teorici, regolamentazione e prassi operative nei bilanci IAS/IFRS*, Giappichelli, 2010
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *La gestione del rischio aziendale, Integrated Framework*, 2004
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *La gestione del rischio aziendale. ERM – Enterprise Risk Management: modello di riferimento e alcune tecniche applicative* (ed. italiana a cura di Associazione Italiana Internal Auditors e PricewaterhouseCoopers), Il Sole 24ore, Milano, 2006
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, *Internal Control Integrated Framework*, AICPA, 2011
- DEZZANI F., *Rischi e politiche d'impresa*, Volume 5, Giuffrè Editore, Milano, 1971
- Documento n. 315 dei Principi di Revisione, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio Nazionale dei Ragionieri su *La comprensione dell'impresa e del suo contesto e la valutazione dei rischi di errori significativi*, 2006
- DOHERTY N.A., *Corporate risk management. A financial exposition*, Mc Graw–Hill, New York, 1985
- FERRARA G., THOMAS A., *Evoluzione e divenire della funzione imprenditoriale nella dottrina aziendalistica*, RIREA, Roma, 2010
- FERRERO G., *Finanza aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1981
- FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 1968
- FERRERO G., *L'autoassicurazione nell'economica e nelle rilevazioni d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1955

- FLOREANI A., *Enterprise Risk Management, I rischi aziendali e il processo di risk management*, I.S.U. Università Cattolica, Milano, 2004
- FLOREANI A., *Introduzione al risk management. Un approccio integrato allo studio dei rischi aziendali*, Etas, Milano, 2005
- FROOT K.A., SCHARFSTEIN D.S., STEIN J.C., *A Framework for Risk Management*, Harvard Business Review 72 (6): 91-102, 1994
- GAETANO A., *Il sistema dei rischi nel bilancio di esercizio degli enti creditizi*, Cedam, Padova, 1996
- GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria. Volume I, Le aziende agricole*, Corsi, Pisa, 1961
- GIUNTA F., *Appunti di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1996
- HEAD G.L., *Structure of the risk management process*, in Topical Outline, Insurance Institute of America, Malvern 1973
- Internal Control and Risk Management – A Basic Framework*, Hong Kong Institute of Certified Public Accountance
- IANNUCCI A., *Ias 39: strumenti finanziari derivati. La contabilizzazione dei derivati di negoziazione (speculativi) e di copertura*, Il Sole 24 Ore, 2007
- MANCINI D., *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale: qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2005
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè Editore, Milano 1993
- MARCHI L., *Revisione Aziendale e Sistemi di Controllo Interno*, Terza Edizione, Giuffrè Editore, 2012
- MASCHERETTI S., *I Sistemi di Controllo di Gestione*, Università di Bergamo, 2011
- MISANI N., *Introduzione al risk management*, Milano, Egea, 1994
- MOCK T.H., VERTINSKY H., *Risk assesment in accounting and auditing*, Research Monograph No. 10, Canadian Certified General Accountants' Research Foundation, 1985
- MONTI A.C., *Introduzione alla statistica*, Seconda Edizione, Anna Clara Monti, Edizioni Scientifiche Italiane, 2008
- OBERPARLEITER K., *Funktionene und Risiken des Warenhandels*, Aufl, Wien, 1955
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 2012
- PORTER M., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980
- RANALLI F., *Economia aziendale, Volume II, Aree funzionali e governo d'impresa*, Giappichelli, 2010

RANALLI F., *Sulla capacità informativa delle strutture di bilancio*, Cedam, Padova, 1984

RISALITI G., *Gli strumenti finanziari derivati nell'economia delle aziende: risk management, aspetti operativi e principi contabili internazionali*, Giuffrè Editore, Milano, 2008

ROWE W.D., *An anatomy of risk*, Wiley & Sons, New York, 1977

SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa. Strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, quinta ed., Cedam, Padova, 1991

SELIM G.M., MCNAMEE D., *The Risk Management: Changing the internal auditor's paradigm*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altomonte Springs, 1998

SIMONS R., a cura di AMIGONI F., *Sistemi di Controllo e misure di performance*, Egea, 2004

SIMONS R., *A note on identifying strategic risk*, Harvard Business School Press, 1999

SIMONS R., *Levers of Controls*, Boston, Harvard Business School Press, 1995

SPEDIACCI F., *Il Sistema di Pianificazione e Controllo*, TOTAL Gruppo Italia, 1986

SUTTER E., HUNZIKER S., HERMANN G., FERRARI D., *Guida al SCI, Sistema di Controllo Interno per ONP finanziate dallo Stato*, Haupt, 2012

VACCA C., CALANDRINI C., GIORDANO G., CAVALIERI E., *Il bilancio di esercizio degli enti creditizi*, a cura di E. CAVALIERI, Utet, Torino, 2012

WILLIAMS C.A., *Risk Management and Insurance*, McGraw-Hill, New York, 1995

ZAPPA G., *Il reddito d'impresa, scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè Editore, Milano, 1950