

Introduzione

*“Nel business, come nella vita, il rischio è un elemento essenziale.
Chi non assume rischi non può avere successo”*

(RICHARD BRANSON)

Il rischio rappresenta un fattore imprescindibile per il raggiungimento del successo di un'impresa e, in tale prospettiva, la gestione dei rischi cui vanno incontro le aziende e l'attuazione di un adeguato sistema di controlli interni si rivelano tematiche alle quali il *management* deve prestare sempre maggiore attenzione.

In particolare, tale esigenza è stata acuita dalla crisi economica e finanziaria mondiale che ha caratterizzato lo scenario economico nell'ultimo decennio e che non ha risparmiato perfino imprese considerate *leader* mondiali nei settori di appartenenza¹: sono, infatti, emerse le criticità dei processi e delle responsabilità della *risk governance* e lo scenario che si è aperto ha palesato l'esistenza di rischi più pericolosi e diversamente articolati per le imprese.

D'altra parte, è di tutta evidenza che i rapporti esistenti tra i protagonisti della scena economica mondiale hanno subito, a partire dalla fine del XX secolo, una progressiva trasformazione.

Si è assistito, in tale prospettiva, alla crescita del livello della concorrenza tra imprese, appartenenti anche a Paesi e a settori diversi, in concomitanza con la liberalizzazione degli scambi, con l'evoluzione registrata nel campo dei trasporti e delle telecomunicazioni e con i mutamenti nei gusti e nella sensibilità dei consumatori.

Tali fenomeni hanno contribuito “a far emergere nello scenario produttivo moderno, imprese di notevoli dimensioni, capaci [...] di sopportare gli

¹ Si considerino, a mero titolo di esempio, i fallimenti che hanno riguardato società quali Enron, Worldcom, Parmalat prima e, più recentemente, Deutsche Bank o Volkswagen.

oneri ed i rischi che accompagnano i loro investimenti [...] in grado di reperire gli ingenti capitali da investire nelle loro coordinazioni tecnico-economiche [...] e di controllare e d'influenzare l'ambiente in senso conforme alle loro particolari finalità”².

In tale contesto, l'ampliamento delle dimensioni del mercato ha operato una sorta di selezione naturale, che ha favorito le aziende dotate di notevole potenza finanziaria³, in grado di creare prodotti e processi ad elevata “carica innovativa”, la cui realizzazione richiede rilevanti quantità di capitale e di tempo, un'accentuata specializzazione dei beni materiali e del fattore umano ed elevate capacità organizzative e direzionali⁴.

La concomitanza di tali fattori implica, evidentemente, notevoli rischi⁵

²G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974, pp. 2-3. Peraltro, com'è stato successivamente rilevato, “per fronteggiare il crescente rischio che deriva dal concomitante operare dell'irrigidimento delle strutture d'impresa e del dinamismo ambientale, il *management* avverte sempre di più la necessità di studiare e di valutare, nella maniera più sistematica, le prospettive condizioni dell'*environment* e di impostare una gestione programmata che permetta di affrontare responsabilmente i problemi d'impresa. Il *management*, inoltre, si adopera ad elaborare un sistema di strategie e di politiche gestionali capaci di controllare, quanto più è possibile, i mercati, in modo che il processo di programmazione sia conforme alla realtà operativa: e cioè che le ipotesi che stanno alla base dei programmi si realizzino effettivamente. La corrispondenza tra realtà e ipotesi su cui poggia la programmazione è ottenibile con azioni imprenditoriali di tipo adattivo (la gestione viene adattata continuamente al divenire dei fenomeni ambientali) e/o di tipo coattivo (l'ambiente è plasmato in modo da renderlo conforme alle esigenze d'impresa)”. G. ZANDA ET AL., *La valutazione del capitale umano dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1993, pp. 47-48.

³“L'impresa deve essere sufficientemente grande da far fronte alle forti necessità di capitale della tecnologia contemporanea. E deve essere, anche, sufficientemente grande da controllare i mercati”. J.K. GALBRAITH, *Il nuovo Stato industriale*, Einaudi, Torino, 1968, p. 68.

⁴Cfr. G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, cit., p. 41.

⁵“L'impresa, per fronteggiare il crescente rischio, che – a cagione del simultaneo concorso della tendenza all'irrigidimento delle sue strutture e della dinamica sempre più accentuata dell'ambiente – grava sul suo esercizio e per perseguire continuamente un soddisfacente equilibrio economico, opera, o almeno tenta di operare, assiduamente in due operazioni:

1. modifica i suoi processi e le sue combinazioni per adeguarli alle mutevoli condizioni dell'ambiente;

2. cerca di modificare le condizioni dell'ambiente e più precisamente dei mercati in cui opera, influenzando i gusti della clientela mediante la creazione di nuove tendenze nei consumi, oppure indirizzando diligentemente e con opportuni accorgimenti, nel senso voluto, gli utilizzatori intermedi dei suoi prodotti. In altri termini, cerca di creare, sul mercato delle “imperfezioni” che possano risolversi a suo favore”. P. CAPALDO, *La programmazione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1965, pp. 33-34.

ed incertezze⁶ per l'impresa⁷, che risulta caratterizzata da imponenti immobilizzazioni tecniche, le quali limitano fortemente la sua elasticità, vincolando le scelte imprenditoriali future e impedendo di modificare prontamente il sistema gestionale per adattarlo alle mutevoli esigenze del mercato⁸.

Inoltre, a mano a mano che gli oggetti di un programma di ricerche e sviluppi divengono più astratti e si allontanano da un obiettivo ragionevolmente definito, aumenta anche l'incertezza circa la possibilità che gli investimenti conducano a risultati tangibili⁹.

Obiettivo del *management*¹⁰ sarà pertanto quello di mettere l'impresa in

⁶ "Il rischio, economicamente inteso, è correlato all'incertezza di tutte le aziende qualunque sia l'oggetto che ne caratterizza la funzione strumentale. In questi termini, il rischio economico non può essere assunto come carattere distintivo di date classi di aziende: esso, al contrario, qualifica – come condizione di esistenza di ogni azienda – la funzione strumentale e quindi l'oggetto – sia pure differenziato – di tutte le aziende". G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 35 ss.

⁷ "Il soggetto preposto alle scelte, prima dell'attuazione delle operazioni, ipotizza determinate posizioni, cioè rappresenta una determinata realtà futura; in seguito gli andamenti reali possono risultare conformi alle ipotesi o ancora più favorevoli alle aspettative del soggetto o anche, invece, manifestarsi in modo difforme. La verifica di tale ultimo caso evidenzia errori nella rappresentazione o modifiche, in senso negativo, degli elementi determinanti la realtà. Si parla appunto del rischio come dell'eventualità di uno scostamento negativo fra le ipotesi fatte e gli andamenti reali, cioè fra i dati inseriti nei piani e quelli in seguito verificatisi". C. CARAMIELLO, *Programmi e piani aziendali*, Isedi, Milano, 1971, p. 15.

⁸ "L'elasticità della gestione è tanto maggiore quanto più facile è la possibilità di sostituire i fattori produttivi superati con i fattori produttivi adatti alle nuove necessità". Ovviamente, il riferimento è "ad una possibilità economica di sostituzione, non ad una possibilità ad ogni costo". C. CARAMIELLO, *Indici di bilancio: strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 258. "Si realizza pertanto, pienamente, il concetto di azienda, come sistema economico duraturo e quindi come unità economica, quasi permanente della realtà contemporanea". S. SARCONI, *I gruppi aziendali. Struttura e bilancio consolidato*, Giapichelli, Torino, 1993, p. 102.

⁹ "Le aziende che destinano fondi alla ricerca pura devono trovarsi in una posizione finanziaria sufficientemente forte a permettere spese il cui rendimento può farsi attendere per lungo tempo, essere fortemente incerto e forse neppure verificarsi. Questi fattori debbono essere tenuti chiaramente presenti nei programmi di ricerche e sviluppo. Poche piccole aziende possono permettersi di destinare dei fondi alla ricerca pura. Dovrebbero piuttosto concentrare i propri investimenti su ricerche che abbiano un'alta probabilità di rendimento. Un'azienda che domini nel suo campo [...] può invece suddividere i rischi dovuti a ricerche pure e assorbirli più facilmente". B. PAYNE, *La programmazione aziendale a medio e a lungo termine*, Angeli, Milano, 1966, pp. 127-128.

¹⁰ Il Caselli definisce il *top management* come la ristretta coalizione di forze personali, variamente composta, che stabilisce le finalità dell'impresa, che controlla e promuove le po-

condizione di fronteggiare i cambiamenti dei mercati sostituendo, ove possibile, ai meccanismi naturali che li regolano, altri meccanismi che valgano ad imprimere alle grandezze economiche – domanda, offerta, prezzi – un comportamento in qualche modo prevedibile o, auspicabilmente, influenzabile da parte dell'azienda¹¹.

Tale condotta si rende necessaria perché il forte dinamismo che caratterizza i mercati è fonte di notevoli rischi per le imprese, le quali devono fronteggiare efficientemente le situazioni di pericolo che possano compromettere la prosperità o, in casi estremi, la sopravvivenza stessa delle aziende¹².

In particolare, “in ragione dei mutamenti incessanti e delle trasformazioni repentine cui è soggetto l'ambiente interno ed esterno d'impresa, diviene necessario identificare i rischi ai quali è soggetta l'impresa e prevedere meccanismi che siano in grado di gestirli”¹³.

A tal fine si dovranno individuare ed adottare particolari forme contrat-

litiche dirette al raggiungimento di tali finalità, che negozia la propria sopravvivenza o il proprio sviluppo con le altre strutture di potere economico e politico. Trattasi di un *quid* dotato di autonoma rilevanza concettuale e operativa, che si caratterizza per le funzioni svolte a prescindere dal ruolo formale dei singoli componenti e dal loro rapporto con il capitale azionario (presidenti, amministratori, direttori generali, detentori del capitale di comando, ecc.). In ordine ai compiti assolti dal *top management*, compiti che richiedono in alta misura doti di intelligenza e competenza, ci sembra di ravvisare due tendenze che vengono a qualificare la professionalità del *top management* (differenziandola da quella della tecnostuttura). Trattasi delle tendenze alla despecializzazione e alla demercoledìizzazione. (L. CASELLI, *Osservazioni vecchie e nuove in tema di separazione tra proprietà e direzione*, in *Studi di Economia, Quaderni dell'Istituto Economico-Statistico della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Cagliari*, n. 4, 1971, p. 18).

Il concetto di *management*, in questa accezione coincide con quello di soggetto economico, inteso come “la persona o il gruppo di persone che di fatto ha ed esercita il supremo potere nell'azienda, subordinatamente solo ai vincoli d'ordine giuridico e morale ai quali deve o dovrebbe sottoporsi. Il soggetto economico costituisce un organo dell'amministrazione e, precisamente, l'organo nel quale si concentra o al quale fa capo di fatto, il supremo potere volitivo”. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971, p. 21.

¹¹ G. ZANDA, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, cit., p. 41.

¹² “Il sistema aziendale pur nella continua mutabilità delle sue componenti e dei suoi comportamenti tende a perdurare nel tempo. L'impresa nel perseguire con l'attività di gestione gli obiettivi programmati deve, in pari tempo, tener presenti le condizioni operative che ne consentano la sopravvivenza come entità autonoma, non dipendente dal sostegno di altre economie. Tali condizioni sono sintetizzabili nel concetto di economicità aziendale”. G. MELIS, *Introduzione all'economia aziendale. Impresa e sistema delle rilevazioni amministrative*, Giappichelli, Torino, 1993.

¹³ E. LAGHI, *Corporate Governance e sistemi di controllo interno*, De Vittoria, Roma, 2001, p. 97.

tuali ed ulteriori strategie in grado di contenere gli effetti sulla gestione di eventi imprevedibili e fonti di instabilità, ovvero è necessario che vengano “elaborate e attuate particolari strategie e politiche gestionali che tendono ad adattare la condotta dell’azienda al continuo divenire dell’ambiente e ad influenzare quest’ultimo in modo che gli obiettivi prestabiliti possano essere conseguiti più agevolmente e più efficientemente”¹⁴.

Pertanto, i dirigenti preposti alla gestione del rischio di impresa, oltre all’individuazione ed alla conoscenza dei rischi più sistematici, nonché di tutte le diverse tipologie di rischi che minacciano l’operato dell’organizzazione, avranno il compito di provvedere all’assunzione prudente del rischio in linea con il piano strategico aziendale. Sarà dunque onere dei vertici aziendali monitorare l’andamento dell’impresa, procedendo periodicamente ad una revisione dell’affidabilità dei modelli adottati ed intervenendo tempestivamente, in caso di necessità, a rimediare là dove si presentino inefficienze nei sistemi di gestione dei rischi in corso. Va da sé che la gestione dei rischi aziendali il *Risk Management*, lungi dall’essere attività di ostruzione alla normale condotta aziendale, assume a parte integrante nella valorizzazione dell’azienda.

Alla luce di tali circostanze, il legislatore, nazionale e internazionale, ha emanato numerose normative al fine di promuovere l’adozione di condotte prudenziali nei mercati, a garanzia di una migliore tutela degli *stakeholder*. Sono state, dunque, apportate notevoli innovazioni ai modelli di riferimento di *Enterprise Risk Management* ed individuate specifiche responsabilità per gli organi di amministrazione e di controllo delle imprese¹⁵.

Giova rilevare come non sia affatto prevedibile, a priori, un prototipo standardizzato di *risk governance* adottabile da un qualsivoglia numero di

¹⁴ G. ZANDA, *La valutazione dei dirigenti*, Cedam, Padova, 1984, p. 6.

¹⁵ Infatti, le Organizzazioni che si occupano di *Risk Governance*, spinte dalla consapevolezza della complessità della gestione aziendale, nonché della necessità di integrare la valutazione del rischio nel processo decisionale, hanno provveduto a formulare una definizione precipua di *Risk Management*, individuando sia il suo contenuto, sia gli attori che vi prendono parte. Su questa linea sono emerse, negli ultimi anni, norme regolanti la condotta dell’Autorità di regolamentazione e vigilanza al fine di una corretta gestione del rischio che, lungi dal sancire obblighi e imposizioni vincolanti, illustrano principi, *standard* e linee guida, più o meno dettagliati, adottabili da qualsiasi impresa in qualsivoglia settore, senza intaccare la competenza dei vertici preposti, nel singolo caso, a personalizzare la strategia in base alle proprie esigenze. Cfr. le linee guida trattanti l’art. 41 della Direttiva 2006/43/CE, emanate dalla *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) e dalla *European Confederation of Directors Association*, di concerto con la *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA).

imprese. Al contrario, è essenziale per il successo dell'azienda impiegare un modello personalizzato di gestione del rischio, adeguato alla singolare prospettiva strategica dell'impresa stessa.

Tuttavia, nonostante gli interventi legislativi sul tema e le pratiche di gestione del rischio adottate autonomamente dalle imprese, risulta purtroppo ancora ampio il divario tra la realtà e quanto affermato quale *best practice* dai modelli internazionali di riferimento – *in primis* l'*Enterprise Risk Management* (ERM) – a tutela di tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Il presente lavoro, pertanto, si pone l'obiettivo di individuare e di valutare le tecniche per gestire e sottoporre a controllo economico¹⁶ gli eventi che possono costituire una minaccia per il patrimonio fisico ed umano dell'azienda e/o per le sue capacità di produrre reddito¹⁷.

Definita, pertanto, quella funzione aziendale che prende il nome di *Risk Management*, si individueranno i soggetti, interni o esterni all'impresa, preposti alla sua attuazione e si cercherà di delineare quali siano le tecniche più idonee per poter fronteggiare i rischi di impresa, nella consapevolezza del fatto che “*mastery of risk is the foundation of modern life and what divides modern from ancient times*”¹⁸.

¹⁶ Cfr. G. FORESTIERI, *Lo sviluppo del Risk Management. Condizioni, limiti, opportunità per le imprese e per il mondo assicurativo*, in G. FORESTIERI (a cura di), *Risk Management. Strumenti e politiche per la gestione dei rischi puri dell'impresa*, Egea, Milano, 1996. In particolare, per controllo economico delle esposizioni al rischio di impresa l'Autore intende “la definizione del risultato atteso delle attività di *risk management* valutabile in termini economici e raccordabile agli obiettivi complessivi della gestione”.

¹⁷ “L'azienda di produzione per lo scambio nel mercato, perché abbia in sé stessa vitalità economica, deve conseguire, almeno a lungo andare, ricavi d'esercizio sufficienti a remunerare tutti i fattori produttivi richiesti dalla gestione ed a remunerarli nella misura determinata dal mercato, ove essi non siano avviati e vincolati all'azienda da forze non economiche. La realizzazione di simile relazione tra costi e ricavi d'esercizio non è affatto sicura, ma è sempre più o meno incerta, tanto sono mutevoli e mal prevedibili le numerose condizioni dalla quale essa dipende: in questa incertezza consiste il rischio economico generale dell'azienda che in un'economia di mercato intraprende la produzione per lo scambio. L'azienda che produce beni o servizi per lo scambio a rischio di una particolare economia distinta da quella dei consumatori del prodotto, costituisce la tipica impresa, sebbene il nome di impresa venga a volte esteso a qualsiasi azienda che attui la produzione”. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 9. Ancora, secondo lo ZAPPA “l'impresa è l'azienda che produce per lo scambio di mercato al fine di conseguire un reddito”. G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. 1, Giuffrè, Milano, 1957, p. 209.

¹⁸ L.P. BERSTEIN, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, New York, 1996, par. 1.

In particolare, nel Capitolo 1 verranno illustrate le definizioni di rischio e di incertezza, nonché le relative teorie derivanti dall'Economia Politica.

Nel Capitolo 2, invece, sarà approfondito il concetto di *Risk Management* e il relativo quadro di riferimento normativo italiano e internazionale. Nello specifico, verrà ripercorso il processo evolutivo compiuto fino all'adozione di differenti *standard* internazionali, tra cui spiccano "l'ISO 31000:2009"¹⁹, redatto dall'*International Organization for Standardization*, e il "CoSO Report 2"²⁰ – *ERM, integrated framework* – promosso nel 2004 dal *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (Commissione indipendente americana sponsorizzata delle maggiori associazioni professionali ed industriali). Inoltre, verrà esposto ed analizzato, nella sua evoluzione rispetto alla precedente versione, il nuovo *framework* "*Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*", pubblicato dal CoSO nel giugno 2016.

Nel Capitolo 3, saranno, quindi, indagati i vari problemi organizzativi e le speculari decisioni, con specifico riferimento ai sistemi di controllo, tenuto conto dell'evoluzione dell'assetto a seguito dell'introduzione dei più recenti *standard* internazionali finalizzati a risolvere le difficoltà riscontrate dalle organizzazioni.

Infine, nel Capitolo 4 ci si occuperà precipuamente delle attività spettanti al *Risk Manager* e, cioè, dei processi di identificazione, misurazione dei rischi e gestione delle scelte strategiche.

¹⁹ ISO 31000:2009, *Risk Management – Principles and guidelines*. ISO Guide 73:2009 – *Vocabulary*.

²⁰ In particolare, tale documento, oltre a riportare il "CoSO Report 1" – *Internal Control over Financial Reporting* – del 1992 e il *framework* "CoSO's 2013", illustra uno spettro di tecniche applicative, cumulative o alternative, con il fine di poter determinare il "quantum" di rischio che l'azienda è disposta a correre per ottenere il massimo valore per i suoi *stakeholder*. Come si vedrà nel Capitolo 2, la *ratio* di tale *framework* consta, dunque, nel fornire uno *standard* internazionale di fatto mediante la definizione di una linea guida utile al fine di gestire, con efficacia, le varie tipologie di eventi incerti nei quali le aziende possono incorrere.

