

RISK MANAGAMENT: UN VALIDO SUPPORTO DELLA GESTIONE AZIENDALE

Testo a cura di Paolo Sciacca

-Vice Coordinatore del CoLAP – Coordinamento Libere Associazioni Professionali

- Past President ANRA – Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

PREMESSA. L'articolo pubblicato sul Corriere della Sera il 20 gennaio 2008 - arrivano in corsia i manager salvavita - lascia aperti una serie di interrogativi senza dare una risposta soddisfacente su chi sono, come operano e che cosa fanno i Risk Manager, dando l'impressione della nascita di nuove figure professionali emergenti.

In affetti, così non è !

ANRA. In Italia sin dal 1972 opera l'ANRA - Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali - e sin dall'origine è stata costituita come strumento d'aggregazione e soprattutto di scambio di informazioni con il fine di consentire il confronto fra Soci (gli attualissimi benchmarking e benchlearning) in tema di assicurazioni e di risk management, imponendosi per le molteplici iniziative tese a valorizzare le figure professionali che essa rappresenta e a diffondere nelle aziende e nel mercato assicurativo le tecniche razionali per l'individuazione dei rischi e la loro gestione finanziaria.

RISK MANAGER D'AZIENDA. Essere imprenditori vuol dire assumersi dei rischi.

Importante è esserne coscienti per non subire quanto non si è in grado di sopportare finanziariamente. Questo concetto, di per sé banale, è alla base del risk management, parte integrante della gestione aziendale. Infatti, il raggiungimento dei principali obiettivi dell'Impresa - profitto, quota di mercato, immagine, sviluppo - può essere condizionato dalle problematiche derivanti da danni al patrimonio aziendale, ai dipendenti, a terzi, tanto complesse da influire in modo determinante sui risultati attesi di esercizio.

In genere, nelle Aziende si ritiene che per ottenere una protezione utile a questo scopo sia sufficiente stipulare delle polizze assicurative, pagare cioè i premi ogni anno, nell'attesa di "riscuotere" l'indennizzo dall'assicuratore in caso di danno. In realtà, le polizze rappresentano uno strumento di finanziamento dei possibili danni futuri, perfettibile ma pur sempre imperfetto: una copertura assicurativa non sarà mai in grado di risolvere tutti i rischi dell'azienda e per ogni tipo di azienda. Sovente capita che al verificarsi di un incidente, nell'Azienda si rimanga folgorati dalla scoperta di quanto la soluzione assicurativa adottata sia insufficiente, carente o addirittura inesistente.

Nelle Aziende di una certa importanza opera da tempo un professionista chiamato Risk Manager che garantisce la gestione integrata dei rischi aziendali (politica dei rischi) in coerenza con gli obiettivi fissati dall'Alta Direzione. Il Risk Manager ha come compito principale quello di individuare, misurare e controllare il rischio nel modo più efficace possibile così che l'Azienda non sia colpita da un danno rilevante che la colga impreparata.

Quando ci si applica seriamente alle problematiche del rischio si scopre di dover affrontare una vastissima tipologia di casi e diventa ovvio il ricorso ad una tecnica strutturata per la individuazione, la valutazione e la pianificazione dell'emergenza.

Si tratta di applicare tecniche che vanno messe a punto ed affinate giorno per giorno, man mano che si "inciampa" nei rischi e nei problemi. Anzi: meglio non attendere di inciamparci, meglio andarseli a cercare. La gestione dei rischi inizia infatti proprio con la ricerca - spesso estenuante - del rischio nascosto, al fine di conoscerlo prima che si evidenzi e si materializzi come danno. Analogamente a quanto fa' il giocatore di calcio che difende la porta (il bilancio aziendale, lo sviluppo e la continuità dell'azienda), il Risk Manager deve sviluppare capacità di intuire i tiri insidiosi, anche se la manovra parte da lontano; deve allenarsi a dribblare, parare, evitare che il danno si "insacchi" in rete.

Si è osservato che l'introduzione del processo di R.M. nelle aziende comporta la riduzione del costo dei rischi a livelli fisiologici, sempre più contenibili nel tempo in funzione di un miglior

controllo delle procedure; si è constatato, inoltre, che nelle aziende è cresciuta l'attenzione ai rischi reali o potenziali da parte degli addetti operanti nei vari livelli dell'organizzazione

EVOLUZIONE. In fase storica, sin dagli anni '50 ci sono documentazioni e scritti che rilevano l'esistenza della figura del Risk Manager nell'organico delle multinazionali USA.

Gli investimenti all'estero delle multinazionali, la revisione degli organici, la diffusione delle esperienze, i nuovi sistemi di comunicazione ed altri fattori socio economici, di fatto hanno esportato la figura del Risk Manager in altri Paesi, diffondendola.

Alcune ricerche, pubblicate sin dagli 1980 da riviste specializzate, riportano il censimento di questa figura professionale e delle relative associazioni radicate nei singoli Paesi Europei.

L'evoluzione ed i cambiamenti di questi ultimi anni che impongono a tutti gli operatori economici, in particolare ai leader del mercato, di fronteggiare una marcata globalizzazione e la conseguente elevata concorrenza, hanno favorito la diffusione e la specializzazione di branche specifiche del Risk Manager, prima in ambito *industriale*, compreso il Risk Manager della Sicurezza, poi nel settore *finanziario* e, da ultimo, nel settore *sanitario*.

SVILUPPI FUTURI: Risk Management quale strumento di misurazione dei rischi in Europa.

In uno scenario ancora in divenire, il risk management è lo strumento chiave per adeguarsi alle nuove norme in materia di gestione e minimizzazione dei rischi e si afferma l'importanza del Chief Risk Officer, una professionalità emergente preposta alla misurazione dei rischi dell'*impresa di assicurazione*, il cui ruolo andrà delineandosi con maggior precisione al definirsi del progetto Solvency II, in relazione alla proposta di direttiva quadro contenente i principi generali del futuro regime di vigilanza prudenziale varata nel luglio scorso dalla Commissione Europea.

LA PROFESSIONE. Il risk management si è evoluto rapidamente in una disciplina moderna tanto che in breve tempo è divenuto questione di grande interesse a livello dell'Alta Direzione. Sappiamo che gli Amministratori delle Aziende sono oggi implicati in problematiche di *razionalizzazione dei processi* per combattere la concorrenza, sono orientati verso la *qualità totale* e l'introduzione delle tecniche di *customer service*, si pongono problemi di ridefinizione dei sistemi di produzione, di distribuzione e di soddisfazione delle attese dei clienti e stanno cercando di operare in maniera trasversale rispetto alle tradizionali organizzazioni aziendali; tutto ciò è meglio gestibile utilizzando tecniche di risk management.

Il Risk Management insegna ad operare sui rischi secondo uno schema logico: *-individuazione - analisi - trattamento*, a sua volta articolato in *eliminazione o riduzione*, o *autofinanziamento* o, ancora, *cessione a terzi o all'assicuratore*.

Soltanto una gestione cosciente dei rischi consente a chi opera nella struttura di individuare la sua esposizione ai rischi stessi - prima che avvengano i danni - e di mettere a punto soluzioni in linea con i propri obiettivi, atte a prevenirli o a dominarli.

Come fare a trasferire nella vita quotidiana i concetti astratti della gestione dei rischi? Una volta appreso come si affrontano i rischi dell'azienda - quelli che portano sicuramente danni o perdite - come ci si deve comportare nella realtà?

Le tecniche di R.M. consentono di mettere a fuoco iniziative sofisticate per minimizzare l'esposizione ai rischi in aree estremamente diverse. Si parte dai sistemi intincendio, antintrusione, antinquinamento, antitaccheggio per arrivare ai piani di emergenza per la gestione dei momenti di crisi (*contingency recovery plan* e *disaster recovery plan*) quali, ad esempio, la difesa dell'immagine dell'azienda, imparando a prendere le giuste decisioni sulle comunicazioni e sui provvedimenti per superare in breve tempo il momento critico, la ricerca del fornitore alternativo di materie prime o di componenti al fine di garantire la continuità della produzione - particolarmente nel caso in cui l'Azienda operi "just in time" - o l'analisi della esposizione dei dipendenti in ambiente di lavoro o, ancora, l'impostazione di una difesa in caso di effetti collaterali nocivi di un farmaco o per una medicina contaminata dolosamente, o la protezione della catena alimentare, ecc. ecc..

Le tecniche di Risk Management sono fattive nella gestione del rischio poiché introducono nell'Azienda la continua *revisione delle procedure* e dell'*organizzazione*, con l'esigenza di un *costante monitoraggio e molteplici tarature*.

CONCLUSIONI. Abbiamo potuto analizzare diversi aspetti di questa professione, mentre quello che emerge dalle esperienze acquisite è che il circolo virtuoso creato dal Risk Manager riesce, in un lasso di tempo accettabile, ad ottimizzare i processi, e la relativa organizzazione che li governa, ed a far ridurre in maniera fisiologica i costi di gestione, ripagando ampiamente l'investimento iniziale e rendendo la struttura molto più forte rispetto ai possibili disagi provocati da un momento di crisi o di attacchi esterni, mediante l'utilizzo delle tecniche messe a punto con i già citati programmi di *contingency recovery plan* e di *disaster recovery plan*.

.....

COME SI DIVENTA RISK MANAGER. Dall'osservazione nel tempo delle storie di chi è oggi Risk Manager iscritto e certificato dall'ANRA, si possono elencare i seguenti aspetti.

Di solito il Risk Manager cresce all'interno dell'organico ed ha conoscenze di base, sottoforma di master post laurea e di esperienze in vari settori dell'organizzazione, una spiccata capacità di organizzare e pianificare i processi e la capacità di svolgere lavoro di gruppo. Da molti anni questa figura, dove esiste, è presente dell'organico dell'Alta Direzione; da qualche anno si sono cominciati a registrare numerosi passaggi di azienda e l'esistenza di Risk Manager liberi professionisti con partita IVA che operano come consulenti nelle Aziende di medie proporzioni.

La formazione è continua sottoforma di partecipazione ai corsi di specializzazione del settore, di partecipazione a convegni, seminari e tavole rotonde e, da ultimo ma non ultimo, mediante gli aggiornamenti quotidiani sugli sviluppi di tematiche *tecniche, legali e legislative*.

INFORMAZIONI. Per informazioni sulle professioni attualmente non regolamentate in Italia, compresa quella dei Risk Manager, sullo stato di recepimento delle Direttive Europee di regolamentazione del mondo delle Professioni e delle relative attività professionali, sempre più variegate e specializzate, sulle date dei corsi, dei convegni e dei seminari, si possono contattare le seguenti associazioni o accedere ai siti di seguito riportati: