

## Risk Management e Misure di performance

*Schema sintetico di Michele Faggion*

### 1. Rischio, incertezza e sistema di controllo

La carenza di informazioni è ricondotta all'**incertezza** (Galbraith, 1973) che viene interpretata come *legame fra l'ambiente esterno e un numero crescente di variabili organizzative*.

Le incertezze impattano sull'attività d'impresa e con diversa gravità a seconda delle strategie. Un'impresa ha incentivi a controllare l'incertezza quando grazie a maggiori conoscenze dell'ambiente **aumenta la probabilità, ceteris paribus, di prendere decisioni migliori**.

Ad esempio, esplorare le determinanti della domanda di un prodotto riduce l'incertezza riguardo la dinamica della domanda stessa.

Sebbene esistano diversi tipi di incertezza, è la relazione con cui l'incertezza incide sulla conduzione del business, sull'attività d'impresa e sulla capacità di raggiungere i risultati che la portato a parlare di **rischio**. Simons (1998) sostiene che il management, per gestire in modo efficace un'impresa, deve valutare i *rischi strategici* intesi come *l'insieme di eventi inattesi o un insieme di condizioni che significativamente riducono la capacità del management di implementare la strategia*.

Facendo propria questa idea, oggi il **rischio** viene definito come la **quantificazione dell'incertezza in relazione alla capacità di un'impresa di conseguire i risultati previsti e negoziati con gli stakeholder e/o con i mercati**.

Rischio e incertezza vengono interpretati anche come *carezza di informazioni in relazione all'accadimento di un determinato evento: i sistemi di controllo contribuiscono a ridurre l'incertezza tramite la messa a disposizione di informazioni che altrimenti il management non conoscerebbe*.

I **sistemi di controllo** sono quindi interpretati nella *prospettiva del supporto alle decisioni e in relazione al ruolo di "custodi" delle informazioni rilevanti per guidare le decisioni del management e il comportamento dei dipendenti verso il raggiungimento dei fini dell'impresa*.

### 2. Governo dei rischi e sistemi di controllo: l'Enterprise Risk Management (ERM)

Questo *ampliamento della definizione di rischio con gli obiettivi strategici* ha portato alla ridefinizione del risk management e ad una sua duplice funzione:

- 1) la dimensione del controllo interno *nell'interesse degli azionisti (obiettivo di conformance)*;
- 2) la dimensione del miglioramento della performance per la *creazione del valore per tutti gli stakeholders* (obiettivi di performance).

Secondo la nuova dimensione di ERM, è da evidenziare che:

- 1) il sistema **viene messo in atto dal vertice aziendale**;
- 2) **viene declinato attraverso l'organizzazione tramite l'attività di management di linea**;
- 3) il sistema deve **monitorare tutti gli eventi che possono avere un effetto sul raggiungimento degli obiettivi**.
- 4) infine, l'ERM si pone l'obiettivo di **contenere il livello di rischio all'interno di un determinato limite di propensione al rischio e di fornire una ragionevole sicurezza che ciò sia possibile**.

La strategia a livello corporate è decisa dai **vertici aziendali** e questa viene traslata ad un livello massimo accettabile di rischio per l'impresa, determinato alla luce della conoscenza del mercato, delle aspettative degli azionisti e del trade off esistente fra rischio e rendimento.

Il processo ERM è suddiviso nelle seguenti fasi:

- 1) ha origine nella **definizione della strategia, nell'individuazione degli obiettivi e nel profilo di rischio ritenuto accettabile;**
- 2) procede con l'**identificazione da parte del management in linea, supportato dalla funzione di internal auditing dei rischi rilevanti;**
- 3) continua con l'**identificazione dei controlli-contromisure** che possono essere messe in atto;
- 4) si conclude con la **comunicazione** interna (al vertice aziendale) ed esterna (ad azionisti e stakeholders) del **profilo di rischio, dei rischi e delle contromisure adottate.**

### Gli elementi dell'ERM

Alla base del sistema ERM vi è la **creazione**, a tutti i livelli dell'organizzazione, **di una cultura di attenzione al rischio**. L'attività di risk management *assumerà tanta più importanza, quanta maggiore è la sensibilità al rischio e l'attenzione verso una consapevole assunzione nella conduzione dei processi decisionali* e quanto più la cultura del governo e della gestione dei rischi è stata assorbita dalla cultura gestionale.

Premessa fondamentale è la **definizione delle attese e degli obiettivi delle attività del risk management**.

L'**attività di risk identification** si pone come *obiettivo di individuare le condizioni di incertezza esogene ed endogene che impattano o sul sistema competitivo o sulle modalità con la quale un'impresa conduce i processi di business e la sua capacità di generare valore.*

E' necessario identificare quei **fattori** ritenuti **rilevanti**.

Identificare i rischi significa inoltre selezionare gli eventi e le variabili che hanno effetto sui fattori critici di successo e che, conseguentemente, incidono sull'andamento normale delle attività.

Tale processo può fare riferimento ad una **lista predefinita di rischi** (*da riunioni precedenti, da esperienze analoghe, da una classificazione adottata a livello di impresa*). Vi sono altri metodi che definiscono **soglie d'allarme** associando particolari eventi all'impatto che hanno su variabili di interesse.

Altri metodi si fondono sull'**analisi di correlazione** le quali mettono in relazione *eventi con i loro effetti sui rischi interni ed esterni e di questi ultimi sulle attività aziendali.*

Identificare i rischi significa inoltre fare riferimento ad una loro **classificazione**, o in base all'origine o alla tipologia (strategici, operativi, finanziari).

In funzione al **contesto in cui si sono generati**, i rischi si suddividono in:

- 1) **rischi ambientali:** possono avere un impatto diretto sul raggiungimento dei risultati aziendali, oppure influenzare le scelte in relazione alle strategie o alle operations, alle relazioni fra clienti e fornitori, alla struttura organizzativa o all'assetto finanziario.
- 2) **rischi di processo:** sono riconducibili all'incertezza che colpisce l'esecuzione del modello di business aziendale. E si considerano:
  - i. **rischi operativi** connessi allo svolgimento dei processi operativi;
  - ii. **rischi di empowerment** cioè legati all'*inefficacia* dell'azione di delega delle responsabilità ai dipendenti e posti in relazione a carenza nella definizione di poteri e limiti di autorità, a carenze di leadership, a limiti del sistema di valutazione delle prestazioni, ecc.

- iii. **rischi legati a sistemi informativi** e alla gestione, trattamento e trasmissione in modo efficace e tempestivo delle informazioni;
- iv. **rischi di integrità** derivanti dalla possibilità di comportamenti illegali o fraudolenti del management e del personale;
- v. **rischi finanziari** che possono portare a perdite economiche.

3) **rischi legati alla qualità informativa del processo decisionale** riguardano la disponibilità da parte del management delle informazioni necessarie a condurre un efficace processo decisionale.

Lo schema ERM muove in relazione a quattro obiettivi di analisi e valutazione dei rischi:

- 1) **obiettivi strategici;**
- 2) **obiettivi operativi**
- 3) **obiettivi di affidabilità del reporting economico- finanziario;**
- 4) **obiettivo di conformità a norme e regolamenti.**

L'attività di **risk assessment** ha come oggetto **la quantificazione del rischio, la stima della probabilità di accadimento di un evento incerto e la valutazione dell'impatto sulla misura identificata come rappresentativa degli obiettivi del processo, della business unit o dell'impresa.**

Le attività di event identification e risk assessment sono normalmente condotte con **riunioni** alle quali partecipano i vari *livelli di management*.

L'attività di risk assessment porta a definire una **gerarchia dei rischi (mappatura dei rischi)** e quindi portare ***all'individuazione dei rischi maggiormente rilevanti*** rispetto ai quali è necessario stabilire una strategia d'azione.

*La disponibilità di dati e di informazioni influiscono in modo rilevante sulle modalità di classificazione, misurazione e selezione dei rischi e sulla capacità di rilevare tempestivamente le incertezze strategiche.*

L'attenzione è quindi orientata verso l'individuazione di possibili piani di azione: *ciò che può essere fatto al fine di ridurre la probabilità e l'impatto considerati sia singolarmente sia congiuntamente.*

L'attività di **risk control** consiste infatti nell'***insieme di attività finalizzate a fornire una ragionevole sicurezza che l'applicazione delle politiche e delle procedure decise come contromisura rispetto ai rischi individuati siano effettivamente messe in atto in modo sistematico nelle differenti unità organizzative.***

In particolare, le politiche definiscono "ciò che si deve fare" e costituiscono la base per le procedure che traducono le politiche nella pratica operativa.

Pertanto, l'**attività di controllo** assicura ***l'adozione di provvedimenti necessari per far fronte ai rischi che potrebbero pregiudicare la realizzazione degli obiettivi aziendali.***

Infine, la diffusione e la **comunicazione** delle informazioni riguarda il processo di gestione del rischio internamente ed esternamente.

Inoltre, il sistema di risk management deve essere mantenuto aggiornato nel tempo in considerazione al fatto che, *modificandosi i fattori di rischio*, vengono a cambiare anche le modalità con le quali i rischi vengono identificati, misurati e controllati. La fase di **monitoraggio** dell'*adeguatezza del sistema consiste nella valutazione critica del modo in cui i controlli sono concepiti, dei tempi di esecuzione, dei modi in cui sono presi i provvedimenti necessari a assicurare che il sistema continui a funzionare efficacemente.*