

Quando una società sta guadagnando meno di quanto si aspettasse, le prime azioni generalmente intraprese dal management sono il taglio dei costi indiretti, la riduzione degli investimenti per l'aumentato costo dei finanziamenti e la riduzione della manutenzione.

I primi destinatari della riduzione dei costi indiretti sono le aree percepite come non immediatamente necessarie per

contrario, può essere adattato a una società che dispone di risorse più contenute ed essere reso efficace nell'aiutare l'azienda a ritrovare gli utili.

Il servizio di Erm può contribuire a mettere in atto una serie di cambiamenti organizzativi che consistono nella collaborazione con gli altri uffici di controllo interno; suc-

Riorganizzare la gestione del rischio

Secondo le best practices Coso (Committee of sponsoring organizations and treadway commission), "l'Erm è un processo, attuato dal cda, dal management e dal personale, che è applicato nel fissare le

rappresenta inoltre "la cultura, la capacità e le pratiche integrate, con la definizione della strategia e la sua attuazione, su cui l'organizzazione fa conto per gestire il rischio nel creare, realizzare e conservare valore". Tre i livelli di difesa:

RITROVARE GLI UTILI *con il* **RISK MANAGEMENT**

In caso di riduzione degli introiti, una più accurata gestione dei rischi può contribuire a rafforzare l'azienda e a sostenerne le scelte strategiche. Ecco come l'adozione di un processo di Enterprise risk management può contribuire alla crescita, anche per le società che dispongono di risorse più contenute

di **PAOLA RADAELLI**,
docente Alp e consulente in risk management

fare profitti: tra queste i servizi che si occupano dei controlli, che possono essere ridimensionati fino a divenire una funzione con applicazioni superficiali e formali. È il caso del servizio di *Enterprise risk management* (Erm) che, al

cessivamente supporterà il management nelle decisioni relative all'attuazione delle strategie consapevoli del profilo di rischio, e infine massimizzerà il beneficio del trattamento dei rischi riducendo l'esborso di denaro e ottimizzando il costo totale del rischio.

strategie e nella gestione dell'impresa, studiato per identificare potenziali eventi che possono colpire l'entità, per gestire il rischio entro l'*appetito* definito (*risk appetite*), per fornire una ragionevole assicurazione relativamente al raggiungimento degli obiettivi". Questo processo

il primo è il *risk owner*; il secondo è rappresentato dai diversi reparti di controllo interno; il terzo è costituito dall'*internal auditor*. Tutte le tre linee di controllo sono focalizzate sull'analisi dei rischi, anche se talvolta in aree diverse.

L'ottimizzazione della collaborazione tra l'*enterprise risk manager*



e il risk owner è basata sulla certezza che il primo aiuterà il secondo a raggiungere i suoi obiettivi grazie alla gestione e al trattamento dei suoi rischi: il risk owner può avere una conoscenza limitata di come operano le assicurazioni o gli altri trasferimenti dei rischi predisposti; inoltre, può avere bisogno di supporto per ottenere dall'azienda maggiori risorse per attuare azioni preventive, protettive, oppure per trattare i sinistri che si sono verificati. Da parte sua, il risk manager ha necessità di ottenere informazioni precise, tempestive e trasparenti.

Come agire per limitare i costi

L'introduzione di un sistema aziendale di Erm può quindi svolgere un ruolo importante nell'aiutare il management a prendere decisioni consapevoli del profilo di rischio. In nessun'altra

circostanza diversa dal declino dei profitti o incremento delle perdite è importante avere chiaro l'appetito per il rischio (cioè il livello di rischio accettabile dall'organizzazione) e la *risk capacity*, cioè "l'ammontare massimo di rischio che una società è in grado di assorbire". L'azienda non dovrebbe mai farsi condurre inavvertitamente verso più alti livelli di rischio in cambio di ritorni apparentemente più stabili.

Attraverso l'adozione di un processo di Erm si possono aumentare le modalità di trattamento del rischio più economiche e massimizzare gli sforzi per una negoziazione efficace con le assicurazioni. È possibile intervenire con trattamenti a limitato esborso di denaro, come ad esempio il trasferimento contrattuale di responsabilità a terze parti, eventuali coperture naturali, misure di prevenzione e protezione più

economiche o la cessazione di attività che non portano particolari opportunità potenziali o un'adeguata remunerazione per i rischi. Queste iniziative riducono il profilo di rischio dell'azienda, liberando quindi risk appetite per altre attività che potrebbero portare maggiori opportunità potenziali o una maggiore remunerazione.

Il rapporto con l'assicurazione

L'ottimizzazione del costo del rischio è favorita dal confronto tra le offerte degli assicuratori, dalla scelta ottimale dei massimali di polizza, da minori franchigie e dalla gestione diretta di sinistri ad alta frequenza. Risulta utile per l'azienda arricchire il documento informativo per gli assicuratori al fine di soddisfare i requisiti informativi del maggior numero di compagnie e ottenere più offerte tra le quali individuare la più

confacente alle esigenze aziendali.

Con l'utilizzo di una semplice analisi di scenario, la società può acquisire una visione più chiara dei massimali di polizza necessari nei contratti assicurativi, nonché di azioni da mettere in atto per ridurre i livelli di massimali. La società assicurata può decidere di aumentare le franchigie fintanto che questo contribuisce a ridurre il costo delle assicurazioni, ottenendo di ridurre parzialmente l'esborso immediato per il rischio e, in parte, il suo costo totale. Con una franchigia più alta la società pagherà direttamente un maggior numero di sinistri, quindi in caso di pricing perfetto e assenza di tasse non si verifica una riduzione del costo del rischio, ma solo un esborso posticipato. Il costo totale del rischio si ridurrà in caso di pricing troppo caro o quando si possono risparmiare costi indiretti o tasse.

La negoziazione accentrata dei contratti assicurativi può portare, infine, grandi benefici, perché un valore più elevato di ciascun contratto e una riduzione del loro numero totale fa acquisire alla società maggior potere contrattuale, riduce i costi amministrativi dell'assicurazione e, fermo tutto il resto, fa ottenere costi più bassi. Tutte le azioni descritte porteranno a maggiori benefici, se applicate contemporaneamente. 