

IL VALORE STRATEGICO DEL RISCHIO

di MARIA MORO



Filippo Miliani, risk & insurance director di Tenova

In un contesto in cui mutano le regole, le situazioni e le opportunità, la vera sfida per le aziende è quella di mantenere la propria posizione nel mercato assecondando il cambiamento. Serve ragionare in maniera globale, avere la capacità di guardare alle opportunità esterne e nel contempo ai necessari aggiornamenti delle proprie strutture operative e del modello di business. Una situazione sempre fluida, in cui la capacità di individuare e gestire i rischi si trasforma in un'attività di concreto supporto alle scelte strategiche. La figura del risk manager è essa stessa parte del cambiamento, con un ruolo che negli ultimi decenni è cambiato, mutando pelle da "gestore dei contratti assicurativi" alla funzione più pervasiva di "gestore dei rischi" nella loro complessità. Parte di questo passaggio è stato vissuto anche

IL PASSAGGIO DALL'INSURANCE AL RISK MANAGEMENT SEGNA UNA TAPPA DETERMINANTE NELL'APPROCCIO DELL'IMPRESA VERSO LE POTENZIALI MINACCE CHE POSSONO PALESARSI E LE LORO CONSEGUENZE. È LA DIFFERENZA CHE INTERCORRE TRA UN'OTTICA RISARCITORIA E UNA ORIENTATA ALL'ANALISI E ALLA PREVENZIONE. UN'EVOLEZIONE CHE HA COINVOLTO LE FIGURE PROFESSIONALI PREPOSTE, E CHE OGGI GUARDA AL FUTURO

da **Filippo Miliani**, oggi risk & insurance director in **Tenova**, società appartenente al gruppo **Techint** che opera a livello mondiale nella progettazione e sviluppo di tecnologie impiantistiche per i settori siderurgico e minerario.

DALL'INSURANCE AL RISK MANAGEMENT

Dopo la laurea presso l'università **Bocconi**, Miliani ha lavorato nel settore risk management di **Pirelli**, una scuola che negli ultimi 50 anni ha formato decine di esperti di rischio, molti dei quali hanno poi intrapreso carriere in nuove aziende contaminandole positivamente con le competenze acquisite. Nel 2000, quando Miliani ha risposto alla proposta di Pirelli, il risk ma-

nagement era una professione ancora poco conosciuta, così che la sua scelta è stata determinata principalmente dal fatto di poter fare esperienza in una realtà allora all'avanguardia nel campo, in cui, spiega, "c'era la possibilità di acquisire una professionalità che poche aziende allora potevano offrire, anche se all'epoca più orientata all'insurance risk management. Sempre nell'ottica della crescita professionale, a fine 2006 ho valutato interessante la proposta del gruppo Techint, che mi permetteva di affiancare il responsabile di allora, in uscita per pensionamento". Dopo l'arrivo in Tenova, Miliani ha continuato la propria formazione frequentando un corso executive in financial risk management al **Politecnico di Milano** e recentemente ha ottenuto la certificazione professionale **Rimap**, attestazione promossa da **Ferma** (la federazione delle associazioni nazionali europee di risk manager) e portata avanti a livello italiano da **Anra**, di cui Miliani è attualmente consigliere. "Il risk management è una disciplina eterogenea nell'applicazione, che diventa specifica in funzione della dimensione dell'azienda e del settore produttivo in cui opera", spiega Milian. In questo senso Rimap rappresenta un passo ulteriore nella formazione, "perché è un percorso strutturato per offrire una conoscenza ad ampio spettro delle attività di risk management, toccando anche quegli aspetti della disciplina che non è detto vengano applicati in tutte le imprese".

UNA FUNZIONE CHE EVOLVE CON L'IMPRESA

Nei vent'anni di attività nel settore maturati dal risk manager di Tenova, la funzione aziendale è evoluta e "se all'inizio era considerata un ruolo di servizio, ha poi visto crescere nel management la consapevolezza rispetto al suo valore strategico per il successo dell'impresa. Allo stesso modo è cambiato il rapporto con il mercato assicurativo, improntato oggi a un dialogo professionale in cui trasparenza, trust e partnership sono acquisiti e non più oggetto di discussione: ci si confronta non solo sulla valutazione dei costi ma sulla gestione dei rischi nel complesso". Se la figura del risk manager ha acquisito maggiore visibilità, ciò è dipeso in egual modo dalla disponibilità del contesto e dalla capacità dei professionisti di essere in linea con il percorso evolutivo dell'azienda: "personalmente, ad esempio, sto assumendo anche la funzione che supporta il top management nella valutazione dei rischi connessi all'acquisizione di nuove commesse nel mondo, monitorando in particolare i rischi di controparte, il rischio Paese, i rischi legati alle condizioni di pagamento e ai termini contrattuali oltre che i rischi tecnologici sulla

base di un predefinito set di *key risk indicators* per ognuna delle famiglie di rischio da presidiare".

Il modello di business di Tenova prevede la realizzazione di impianti con tecnologie proprie, progettati internamente con messa in opera affidata a terzi ma con la responsabilità delle tempistiche e delle performance che rimane alla capofila. In questo processo "rientrano nei rischi caratteristici tutte quelle eventualità che possono influire sul rispetto dei tempi, della qualità e anche dei costi e dei margini degli impianti da noi progettati. L'attuale contesto macroeconomico, ad esempio, presenta alcune congiunture sfavorevoli legate alla ciclicità del settore degli acciai e delle produzioni derivate, e alle crisi socio-politiche in alcuni dei Paesi in cui operiamo".

RISCHI DI OGGI E DI DOMANI

Attualmente l'attività di Miliani è suddivisa alla pari tra il coordinamento degli aspetti assicurativi e la gestione degli altri rischi: "Tenova è una società che lavora per commesse e quindi il presidio dei rischi è parte integrante di ogni nuovo progetto: se la gestione dei rischi caratteristici ha lo scopo di mantenere gli obiettivi in termini di rispetto dei tempi, dei costi e delle performance che ci si è posti, la parte assicurativa protegge dall'accidentalità di un evento che potrebbe compromettere il risultato di una commessa già opportunamente valutata in tutti i suoi aspetti". Per dare efficienza a tale meccanismo, Miliani copre il doppio ruolo di responsabile del risk insurance management e di responsabile del project auditing e risk assessment, con la funzione di segretario del comitato rischi e il compito di aggiornare le procedure e raccogliere gli elementi utili a validare un determinato progetto.

L'evoluzione tecnologica apre anche al settore della produzione di grandi impianti la possibilità di arricchire la propria offerta con nuovi servizi. *Cloud computing* e *IoT* rendono possibile mantenere la costante connessione con impianti che Tenova ha fornito, attivando nuovi servizi di monitoraggio e manutenzione a distanza, "uno scenario – sottolinea Miliani – su cui Tenova sta investendo, in primis dal punto di vista organizzativo, avvalendosi di un team specializzato nello sviluppo di queste tecnologie e applicazioni. Parallelamente all'implementazione si rende necessaria la valutazione di una serie di nuovi potenziali rischi legati sia alla connettività e alla disponibilità dei dati (*cyber risk*), sia alle nuove responsabilità connesse al mutato perimetro di business, più difficile da identificare per la *collaborazione* più diretta nella catena di produzione tra fornitori di macchine e impianti e gli utilizzatori".