

RISCHIO: UNA QUESTIONE DI VISIONE

di MARIA MORO



Marco Terzago, head of group risk control e area risk managers global coordinator di Skf

Può essere l'immagine di "un pesce di acqua dolce che si affaccia al mare" a far allargare lo sguardo oltre il percorso tracciato di una laurea in ingegneria. Fu Umberto Agnelli a utilizzare la metafora alla presentazione del primo corso di ingegneria gestionale, per spiegare come la formazione tecnica di un ingegnere possa rivelarsi utile a una visione più ampia dell'azienda. **Marco Terzago**, allora al primo anno di ingegneria al Politecnico di Torino, e oggi head of group risk control e area risk managers global coordinator in **Skf**, colse il suggerimento e cambiò strada. Gli esiti furono una

SECONDO MARCO TERZAGO, OGGI A CAPO DEL CONTROLLO DEI RISCHI IN SKF, IL RISK MANAGEMENT È LA CAPACITÀ DI COGLIERE LA PROSPETTIVA STRATEGICA DELL'IMPRESA E DI ATTUALIZZARLA SECONDO PROCESSI E REGOLE STANDARDIZZABILI. IN QUESTO, UNA FORMAZIONE SUI SISTEMI DI QUALITÀ AZIENDALI È UN VALIDO AIUTO

tesi incentrata sugli strumenti di gestione della qualità e il contratto per la preparazione di uno stabilimento Pirelli alla certificazione del sistema qualità aziendale secondo Iso 9001. "A quel tempo il mio interesse era conoscere tante realtà diverse e continuare ad apprendere dall'esperienza. Ho quindi lavorato prima in una società di certificazione qualità, e quando **Sai Assicurazioni** ha aperto una selezione per *risk engineer*, mi sono presentato e ho ottenuto il lavoro. Lavorare in staff nella direzione aziende occupandomi di risk management è stata un'esperienza importante, che mi ha

dato modo di frequentare anche un master di due anni in ingegneria nelle assicurazioni al Politecnico di Milano”, racconta Terzago.

Il salto definitivo nel risk management lo fa nel 1999, quando viene contattato da **Pirelli** per essere inserito nella gestione rischi di gruppo e occuparsi del programma di prevenzione dei rischi in Europa, “un periodo durato solo tre anni ma che mi ha dato molto dal punto di vista professionale, sia per aver potuto lavorare con un panel di assicuratori internazionali, sia per aver avuto come referenti professionisti di valore come **Maurizio Micale** e **Maurizio Castelli**”. Pirelli ha rappresentato nel tempo un ambiente formativo di qualità e un trampolino di lancio per molti risk manager. Terzago spiega come il valore dell’esperienza venga dalla possibilità di lavorare nel *head quarter* di un grande gruppo e di essere inseriti in una struttura di risk management improntata già oltre vent’anni fa al modello delle multinazionali americane, “un aspetto allora pionieristico, così come il fatto di avere una gestione rischi integrata con le assicurazioni tramite un ufficio di *group insurance* che agiva come un *captive broker*”.

TRA GESTIONE DEL RISCHIO E PROGRAMMI ASSICURATIVI

Nel 2001 Terzago accetta una proposta di Skf, multinazionale svedese di riferimento nel campo dei cuscinetti volventi. In Italia Skf conta 15 unità produttive e contribuisce per un sesto all’intero fatturato del gruppo. Entra come risk manager per l’area Sud Europa associando anche la funzione di gestione assicurativa, una responsabilità che si è ampliata negli anni successivi a Regno Unito e Belgio. Nel 2006 diventa responsabile del programma di *loss prevention*, in staff al *managing director* della captive di gruppo **Skf Reinsurance (Skf Re)**, aumentando i suoi impegni all’estero, in particolare in Asia. Nel 2009 assume la direzione del programma *property* di gruppo in collaborazione con la sede centrale di Göteborg: “Vivo la particolare condizione di ricoprire responsabilità di gruppo pur risiedendo in una sede regionale. La centralità dell’head quarter è ancora molto sentita e in alcuni casi la lontananza può rappresentare un ostacolo, sebbene voler accentrare tutte le funzioni direzionali di gruppo è questione di *forma mentis* quando la tecnologia rende invece possibile una responsabilità distribuita in vari paesi”. In Skf la struttura di risk management è in capo a Skf Re: la captive si occupa dell’acquisto dei programmi assicura-

tivi di gruppo e della gestione dei rischi. Il ruolo dei risk manager di area, di cui Terzago è coordinatore, è quello di *trait d’union* tra centro e periferia e di acquistare i programmi locali, oltre a intervenire direttamente in caso di sinistro.

LE SFIDE DI OGGI

L’evoluzione di Skf passa attraverso sfide che coinvolgono direttamente la struttura di gestione del rischio. Un primo obiettivo è ottenere, entro il 2030, la certificazione *Carbon neutral* per tutti i siti produttivi nel mondo, impegno importante che prevede la transizione energetica di tutti gli stabilimenti. Un altro progetto cardine è la ristrutturazione della supply chain, finalizzata ad accorciare le catene di fornitura e a controllare i prodotti tramite servizi integrati gestiti da remoto.

In un’impresa manifatturiera ampiamente globalizzata è fondamentale oggi il tema del rischio cyber. “Il primo obiettivo che le imprese devono avere è accertarsi che ogni singola persona impiegata sia consapevole di quale è il proprio ruolo nel prevenire questo rischio, tema su cui abbiamo avviato programmi di formazione e prevenzione”, spiega Terzago. Un secondo livello, strettamente connesso ai programmi di innovazione del gruppo, è la transizione verso l’industria 4.0: “tema centrale è l’interfaccia tra *information technology* e *operation technology*, in modo da rendere sicura qualsiasi comunicazione tra macchine all’interno degli stabilimenti e proteggere gli impianti di servizio, che potrebbero rivelarsi vulnerabili e via di accesso per chi dall’esterno voglia intromettersi”. Per gestire il potenziale di vulnerabilità dell’industria 4.0, l’aspetto di sicurezza tecnologica va quindi di pari passo con le azioni per la crescita della consapevolezza dei livelli interni e con il monitoraggio dei fornitori.

Un terzo aspetto strategico è correlato alla *servitization*, ovvero all’evoluzione del modello di business, con lo sviluppo di un’area dedicata ai servizi di sensorizzazione e monitoraggio da remoto con finalità di manutenzione predittiva, “un servizio integrato offerto come garanzia di performance e di affidabilità, che tocca sia le aree di produzione con monitoraggio dei macchinari e coperture di *business continuity*, sia il delicato tema dei *big data*”. Sistemi già attivati da Skf in Italia sono l’appalto per la diagnostica remotizzata per importanti gruppi multinazionali nei settori food & beverage, oil& gas e della siderurgia. ●