

ALBERTO FLOREANI

INTRODUZIONE AL
RISK MANAGEMENT

UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI

ALBERTO FLOREANI

Introduzione al risk management

*Un approccio integrato
alla gestione dei rischi aziendali*

Rizzoli **E T A S**

Fotocomposizione e redazione: Studio Norma, Parma

ISBN 978-88-17-05810-0

Copyright © 2005 RCS Libri S. p. A.

Prima edizione Etas Libri: maggio 2005

Prima ristampa Rizzoli Etas: febbraio 2012

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

Sommario

Introduzione	XI
<i>Note</i>	XXV

CAPITOLO 1 I rischi aziendali e la loro misurazione

1.1	I RISCHI AZIENDALI D'IMPRESA E LE NOZIONI ALTERNATIVE DI RISCHIO	1
1.1.1	I rischi aziendali: nozione e caratteristiche	1
1.1.2	Le nozioni alternative di rischio	4
1.2	LA RAPPRESENTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISCHI AZIENDALI: VARIABILI ALEATORIE, VALORE ATTESO E MISURE DI RISCHIO	8
1.2.1	La nozione di variabile aleatoria aziendale	8
1.2.2	Il valore atteso e le sue proprietà	11
1.2.3	Lo scarto quadratico medio	12
1.2.4	La subaddittività dello scarto quadratico medio e la diversificazione dei rischi	13
1.2.5	Le variabili aleatorie continue e la distribuzione normale	15
1.2.6	La perdita massima potenziale	17
1.2.7	L'asimmetria	22
1.2.8	La rappresentazione sintetica di una variabile aleatoria, la valutazione dei rischi e la creazione di valore aziendale	24
1.3	I RISCHI INCREMENTALI	25
1.4	NOTE BIBLIOGRAFICHE	26
<i>Note</i>		27

CAPITOLO 2 La classificazione dei rischi aziendali

2.1	RISCHIO E INCERTEZZA	29
2.2	RISCHI ESTERNI E RISCHI INTERNI	32
2.3	RISCHI SISTEMATICI E RISCHI DIVERSIFICABILI	33
2.3.1	I rischi sistematici	34
2.3.2	I rischi diversificabili	34
2.3.3	Esempi di componente sistematica e diversificabile	35

2.3.4	L'additività dei rischi sistematici	36
2.3.5	L'atteggiamento degli individui nei confronti dei rischi sistematici e diversificabili	36
2.3.6	La misurazione dei rischi sistematici e diversificabili: cenni e rinvio	37
2.4	I RISCHI SPECULATIVI E I RISCHI PURI	38
2.4.1	I rischi ad asimmetria positiva	39
2.5	I RISCHI D'IMPRESA	40
2.5.1	I rischi di business	40
2.5.2	I rischi derivati	42
2.5.3	I rischi puri	43
2.5.4	L'impatto dei rischi sull'impresa	44
2.6	NOTE BIBLIOGRAFICHE	44
Note		46

CAPITOLO 3 Il risk management

3.1	IL RISK MANAGEMENT	47
3.1.1	Il processo di risk management	47
3.1.2	Gli obiettivi strategici dell'istituto e di risk management	49
3.1.3	Il risk assessment	50
3.1.4	Il risk reporting	52
3.1.5	Il risk treatment	53
3.1.6	Il monitoring	54
3.2	GLI APPROCCI ALTERNATIVI AL RISK MANAGEMENT	55
3.2.1	L'enterprise risk management	55
3.2.2	Il project risk management	56
3.2.3	Il risk management tradizionale	57
3.2.4	Il financial risk management	57
3.2.5	Il risk control	58
3.3	LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA DEL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT	60
3.3.1	Le funzioni aziendali coinvolte nel processo di risk management	61
3.3.2	Il risk management nelle imprese di piccole e medie dimensioni	65
3.4	NOTE BIBLIOGRAFICHE	66
Note		67

CAPITOLO 4 Il risk assessment. L'identificazione dei rischi aziendali

4.1	L'IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI AZIENDALI	69
4.1.1	La mappatura dei rischi puri	69
4.1.2	La descrizione dei rischi	70
4.2	CENNI ALLE PRINCIPALI TECNICHE DI SUPPORTO ALL'IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI	71
4.2.1	L'analisi dell'esperienza passata	72
4.2.2	La prompt list	72
4.2.3	L'analisi della documentazione tecnica e/o contabile	73
4.2.4	Le interviste	73
4.2.5	Il brainstorming	73
4.3	L'INDIVIDUAZIONE DEI PRINCIPALI RISCHI AZIENDALI ATTRAVERSO L'ANALISI DELLE INFORMAZIONI CONTABILI	74
4.3.1	La situazione economica e patrimoniale delle imprese non finanziarie	75
4.3.2	I principali rischi che emergono dall'analisi della situazione economica e patrimoniale di un'impresa non finanziaria	78
4.4	NOTE BIBLIOGRAFICHE	82
Note		82

CAPITOLO 5 Il risk assessment. La stima dei rischi aziendali

5.1	LE TECNICHE DI STIMA DEL RISCHIO	83
5.1.1	La scelta della tecnica di stima da utilizzare	83
5.1.2	I benefici economici delle tecniche quantitative	85
5.2	LA STIMA QUALITATIVA DEI RISCHI PURI TRAMITE LA MATRICE PROBABILITÀ-IMPATTO	85
5.2.1	La tecnica probabilità-impatto	85
5.2.2	I limiti della tecnica probabilità-impatto	88
5.3	LA STIMA SEMIQUANTITATIVA DEI RISCHI PURI TRAMITE LA MATRICE PROBABILITÀ-IMPATTO	90
5.3.1	La stima semiquantitativa e il coefficiente di severità	90
5.3.2	I limiti delle tecniche semiquantitative	92
5.3.3	Le tecniche qualitative e semiquantitative come strumento di comunicazione	92
5.4	INTRODUZIONE ALLA STIMA QUANTITATIVA DEI RISCHI AZIENDALI	93
5.4.1	Obiettivi della stima quantitativa	93
5.4.2	Il processo di stima quantitativa	94
5.4.3	Alcune esemplificazioni grafiche	96
5.5	NOTE BIBLIOGRAFICHE	99
Note		99

CAPITOLO 6 La valutazione dei rischi

6.1	INTRODUZIONE ALLA VALUTAZIONE DEI RISCHI	101
6.1.1	La valutazione del rischio	101
6.1.2	Stima quantitativa, valutazione quantitativa e criteri decisionali razionali	103
6.2	IL CRITERIO RAZIONALE NEOCLASSICO	106
6.2.1	La stima dei flussi aleatori incrementali originati dalla decisione	107
6.2.2	La rappresentazione analitica dei flussi incrementali	109
6.2.3	La determinazione del fair value	111
6.2.4	Gli effetti delle imperfezioni	120
6.3	LE DECISIONI DI RISK MANAGEMENT: COME AVVIENE LA CREAZIONE DI VALORE AZIENDALE	125
6.4	IL CRITERIO DELL'UTILITÀ ATTESA E LE CRITICHE AL CRITERIO RAZIONALE NEOCLASSICO	129
6.4.1	Il criterio dell'utilità attesa	129
6.4.2	Le critiche al criterio razionale neoclassico	131
6.5	IMPERFEZIONI E MOTIVAZIONI AL RISK MANAGEMENT	133
6.5.1	Le imperfezioni sfavorevoli alle decisioni di risk management	134
6.5.2	Le imperfezioni favorevoli alle decisioni di risk management	136
6.5.3	Le imperfezioni che influenzano la convenienza a introdurre un processo di risk management	140
6.6	NOTE BIBLIOGRAFICHE	141
Note		143

CAPITOLO 7 Le modalità di gestione dei rischi

7.1	LE MODALITÀ DI GESTIONE EX ANTE	145
7.1.1	La non assunzione	146
7.1.2	La prevenzione e la protezione	146
7.1.3	La diversificazione	148
7.1.4	La copertura	150
7.1.5	La ritenzione, il grado di assorbimento del capitale di rischio e le politiche di accantonamento	153
7.2	IL MONITORAGGIO DELL'ESPOSIZIONE E DELL'ANDAMENTO DEI RISCHI	158
7.2.1	Il controllo dell'esposizione al rischio	158
7.2.2	Il controllo dell'andamento dei rischi	158

7.3	LE MODALITÀ DI GESTIONE EX POST	159
7.3.1	Le misure di contenimento e di riduzione del danno	159
7.3.2	I piani di finanziamento	160
7.4	CENNI AL BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT E AL CRISIS MANAGEMENT	162
7.4.1	Il business continuity management	162
7.4.2	Il crisis management	166
7.5	LA CLASSIFICAZIONE DELLE OPERAZIONI DI COPERTURA	168
7.5.1	I mercati in cui si negoziano le coperture e le tipologie di rischio coperte	169
7.5.2	Obiettivi di copertura	172
7.5.3	Gli strumenti di copertura	177
7.5.4	La variabile obiettivo e la frequenza delle negoziazioni	184
7.6	NOTE BIBLIOGRAFICHE	185
	<i>Note</i>	186

CAPITOLO 8 Il trattamento delle diverse tipologie di rischi d'impresa

8.1	I RISCHI STRATEGICI	187
8.1.1	I rischi strategici e il comportamento proattivo	187
8.1.2	I rischi strategici, la valutazione dei rischi e le decisioni di risk management	190
8.1.3	La decisione di realizzare il processo di risk management	191
8.2	I RISCHI OPERATIVI, IL RISCHIO DI VOLUME E LA LEVA OPERATIVA	193
8.2.1	I rischi operativi	193
8.2.2	Il rischio di volume e introduzione alla leva operativa e alla sua gestione	194
8.3	I RISCHI FINANZIARI	199
8.3.1	Gestione attiva, gestione passiva e risk management	200
8.4	I RISCHI PURI	202
8.4.1	Le caratteristiche dei rischi puri	203
8.4.2	Le decisioni di prevenzione e protezione	205
8.4.3	Le decisioni di copertura tramite assicurazione	207
8.5	NOTE BIBLIOGRAFICHE	214
	<i>Note</i>	215

CAPITOLO 9 Il risk management nelle organizzazioni non lucrative

9.1	IL RISK MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI NON LUCRATIVE: CARATTERISTICHE E DIFFERENZE CON L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT	218
9.1.1	La rilevanza della componente aziendale e gli obiettivi delle organizzazioni	218
9.1.2	Il processo di risk management e le modalità di trattamento del rischio	219
9.1.3	La diffusione della cultura di risk management nelle organizzazioni non lucrative	220
9.2	LA VALUTAZIONE DEI RISCHI IN PRESENZA DI OBIETTIVI MULTIPLI: L'ANALISI COSTI-BENEFICI E LA COST EFFECTIVENESS ANALYSIS	222
9.3	CENNI AL RISK MANAGEMENT DEGLI ISTITUTI SANITARI	226
9.3.1	Clinical risk management e risk management aziendale negli istituti sanitari	226
9.3.2	Obiettivi del risk management sanitario, criteri valutativi e modalità di trattamento	228
9.4	NOTE BIBLIOGRAFICHE	232
	<i>Note</i>	233

Riferimenti bibliografici	235
----------------------------------	-----

Indice analitico	241
-------------------------	-----

a Paola

Introduzione

Without theory there is no comprehension
of the reality of human action.

Ludwig von Mises

Con il termine *enterprise risk management* (ERM) si intende la gestione globale e integrata dei rischi d'impresa. Il tema è complesso e difficile da affrontare, in parte per la natura tecnica della materia, in parte perché continuano a coesistere approcci anche profondamente differenziati tra loro. Infatti i termini rischio, risk management e enterprise risk management assumono spesso diversi significati a seconda del contesto in cui sono inseriti.

In questa introduzione ci si propone di:

- delineare le motivazioni di ambiente che stanno portando a una rapida diffusione dell'ERM;
- chiarire che l'ERM coinvolge tutta l'impresa e soprattutto il top management, in quanto comporta un nuovo approccio proattivo alla gestione aziendale;
- illustrare in che modo l'ERM può contribuire a creare valore per l'impresa che lo attua;
- sottolineare gli snodi fondamentali dell'enterprise risk management e le scelte dell'autore rispetto a ciascuno di questi. In particolare:
 - la complessità dell'ERM può essere ridotta definendo chiaramente e univocamente l'obiettivo d'impresa; in tutto il volume, ad esclusione del conclusivo capitolo 9, si assume che il management agisce al fine di soddisfare gli interessi economici dei portatori di capitale di rischio (*shareholder approach*);
 - l'ERM riguarda necessariamente tutti i rischi aziendali e tutte le modalità che possono essere attivate per gestirli;
 - il risk management è un'attività di supporto al processo direzionale d'impresa e non di mero controllo dei rischi aziendali;

- il risk management può essere affrontato razionalmente solo utilizzando un approccio statistico-quantitativo, mentre l'approccio alternativo, di tipo descrittivo-qualitativo, ha più limitati ambiti di applicazioni e richiede particolari cautele.

Le motivazioni d'impresa e d'ambiente alla diffusione dell'enterprise risk management

La necessità di introdurre un approccio globale, integrato e a valenza strategica alla gestione dei rischi d'impresa inizia a farsi strada nelle imprese più virtuose a partire dalla seconda metà degli anni '90.

Una prima motivazione alla diffusione di questo nuovo approccio (Dickinson, 2001, p. 360) è legata al successo dei modelli di pianificazione strategica basati sulla teoria di creazione di valore aziendale (*shareholder value approach*), che a sua volta deriva dalla teoria razionale neoclassica della finanza d'impresa. Mentre nei precedenti modelli di pianificazione strategica l'attenzione ai rischi era modesta, la moderna teoria della finanza attribuisce ai rischi un ruolo centrale.

Una seconda motivazione allo sviluppo dell'ERM è da ricondurre alla crescente consapevolezza che ai rischi tradizionalmente oggetto di risk management (rischi finanziari e rischi assicurabili) si aggiungono nuovi elementi di vulnerabilità aziendale di origine esterna che non possono essere trascurati. Tali sono, per esempio:

- le strategie e le politiche commerciali aggressive attuate dalle imprese dei paesi emergenti;
- il terrorismo internazionale;
- la vulnerabilità dei dati e dei sistemi informatici.

La principale motivazione alla diffusione dell'ERM è però da attribuire a uno specifico orientamento politico maturato nelle economie più avanzate. Si è infatti compreso che in un contesto economico e finanziario sempre più integrato e competitivo, la capacità di fronteggiare le minacce e di sfruttare le opportunità non è importante solo per garantire l'equilibrio e la crescita della singola impresa, ma anche per la stabilità e la crescita di interi settori dell'economia, dei mercati finanziari e dei sistemi-paese. È sulla base di questa consapevolezza che, anche alla luce di importanti crisi aziendali, è stato avviato un processo volto a imporre o favorire l'introduzione di adeguati sistemi di controllo e di gestione dei rischi aziendali. Meritano in proposito di essere ricordati: