



**Articolo pubblicato a pagina 15 del n. 82 (2003) del periodico "Broker" edito dall'A.I.B.A. - Associazione Italiana Brokers di Assicurazione e Riassicurazione.**

## **IL RISK MANAGEMENT: UN APPROCCIO INDISPENSABILE PER ACQUISIRE UN VANTAGGIO COMPETITIVO**

Circa due anni orsono, fummo chiamati da una società di brokeraggio, con cui intrattenevamo da tempo rapporti di collaborazione, per affiancare il responsabile di tale società durante un intervento che egli intendeva effettuare presso una azienda di un importante gruppo industriale.

Chiameremo nel seguito il suddetto gruppo "Gruppo Industriale" e la società oggetto dell'intervento "Iniziativa s.p.a."

Il Gruppo Industriale aveva recentemente deciso di impegnarsi in una nuova attività nell'ambito di un parziale processo di diversificazione del proprio core business, quest'ultimo sostanzialmente consistente in trasformazione e lavorazione industriali.

Questa nuova attività prevedeva la realizzazione di impianti di termodistruzione di rifiuti ed Iniziativa s.p.a. era la società fondata per gestire questa area di business.

All'epoca dei fatti, era già in stato di avanzata definizione un progetto per la realizzazione di un primo impianto di termodistruzione ed Iniziativa s.p.a. ricopriva, in questo ambito, il ruolo di committente dei relativi lavori, la cui esecuzione sarebbe stata affidata ad un "main contractor" (ovverosia l'unico referente del committente) che si sarebbe avvalso, a sua volta, di sub-appaltatori e di sub-fornitori.

Con il broker andammo, quindi, ad un primo incontro con alcuni dirigenti della società Iniziativa s.p.a. per verificare quali fossero i possibili coinvolgimenti e le opportunità in campo assicurativo.

L'atteggiamento iniziale dei nostri interlocutori fu caratterizzato da un sostanziale disinteresse nei confronti delle problematiche assicurative per i lavori in oggetto e da una certa perplessità circa la necessità di una preventiva analisi e strutturazione dei flussi di rischio ad essi correlata.

L'impostazione di fondo era che la società da essi rappresentata, in quanto committente, non avrebbe corso alcun rischio significativo essendo la realizzazione e la progettazione dell'opera totalmente affidate al main contractor il quale si sarebbe assunto i relativi rischi ed occupato di

attivare le opportune coperture assicurative.

Tutto ciò, precisarono, era puntualmente previsto e stabilito nel contratto di appalto in fase di definizione fra le parti.

Ottenemmo comunque il loro assenso per l'effettuazione di un intervento di analisi dei rischi, senza alcun onere economico a loro carico, che ci avrebbe consentito di verificare la reale situazione.

Nelle settimane successive organizzammo alcuni colloqui con il personale di Iniziativa s.p.a. ed esaminammo la documentazione da noi preventivamente richiesta (contratto di appalto e sub-appalto, descrizioni tecniche dei lavori, elaborati di progetto, conto economico previsivo, garanzie contrattuali dei fornitori, organizzazione logistica, cronogramma valorizzato dei lavori, autorizzazioni pubbliche, ecc.) e, al termine, fummo in grado di arrivare, in particolare, alle seguenti conclusioni:

- il contratto di appalto prevedeva esplicitamente il coinvolgimento operativo di Iniziativa s.p.a. nelle attività di collaudo e di supervisione dell'impianto durante la fase di costruzione e, quindi, poteva essere essa stessa responsabile di alcune tipologie di danno che si sarebbero potute verificare;
- le coperture assicurative che, come risultava nel contratto di appalto, il main contractor avrebbe sottoscritto, sarebbero state limitate alle garanzie indennitarie e risarcitorie (RC) previste nella polizza E.A.R. (Erection All Risks); tuttavia, le tipologie di danno che possono manifestarsi durante la realizzazione di un'opera come quella in argomento non sono, dal punto di vista del committente, sufficientemente o, addirittura, per nulla assicurate con la suddetta polizza; si pensi, ad esempio, al danno economico conseguente ad un ritardo significativo nei tempi di consegna a causa di un sinistro accaduto durante i lavori di costruzione sia per fatti di responsabilità del main contractor ma anche per cause di forza maggiore (di norma esimenti di responsabilità per l'appaltatore); oppure, ai danni verificatisi nel successivo periodo di esercizio dell'impianto ma attribuibili ad una responsabilità a posteriori del main contractor o dei suoi sub-appaltatori e

fornitori (responsabilità postume);

- la scelta di lasciare che fosse il main contractor ad attivare le polizze assicurative per i lavori in oggetto comportava che Iniziativa s.p.a.:
  - non sarebbe stata contraente delle polizze, quindi non avrebbe avuto alcun diritto di contraddittorio con l'assicuratore in caso di sinistro
  - non avrebbe potuto scegliere né il livello delle garanzie assicurative né le compagnie, pure essendo, come da noi rilevato, fortemente interessata a beneficiare di una adeguata copertura assicurativa.

Le considerazioni sopra esposte, che sono solo una sintesi ed una esemplificazione del complesso delle argomentazioni che emersero da una approfondita attività di preventiva mappatura e valutazione tecnico-legale dei rischi, dimostrarono "oggettivamente" che, al contrario di ciò che inizialmente si pensava, vi erano dei rischi a carico esclusivo della committente e che era altamente auspicabile l'attivazione di un "piano assicurativo coordinato" definito ed attuato dal committente stesso; e ciò sia con riferimento ai rischi derivanti dalla costruzione dell'opera che quelli, successivi, derivanti dall'esercizio della stessa, con lo scopo prioritario di garantire la non soluzione di continuità dell'impianto assicurativo adottato.

Le nostre argomentazioni furono condivise dai nostri interlocutori e l'elaborato di analisi fu portato all'attenzione del consiglio di amministrazione della società, il quale diede precise istruzioni affinché la strategia di "gestione dei rischi" da noi proposta per il lavoro in oggetto (ma ovviamente applicabile, con le indispensabili personalizzazioni, ad ogni altra analoga realizzazione) fosse pienamente attuata.

Questo tipo di approccio (l'analisi e la valutazione preventive dei rischi), da noi suggerito al potenziale cliente, consentì, in particolare, di concretizzare una serie di vantaggi:

- il cliente (committente dell'opera)
  - raggiunse la piena consapevolezza di quali fossero i rischi operativi associati all'esecuzione ed alla gestione dell'impianto;
  - capì che un approccio strutturato ai rischi operativi (analisi e definizione delle conseguenti strategie di gestione) consente di ridurre o di gestire il grado di incertezza che è associato ad ogni attività imprenditoriale e, in sostanza, contribuisce a proteggere il patrimonio aziendale e la buona riuscita di ogni iniziativa;
  - poté attuare un'adeguata strategia assicurativa che garantisse pienamente contro i rischi caratteristici della fase di realizzazione e, in particolare, di

quelli i cui effetti dannosi sarebbero stati comunque a suo esclusivo carico (ad es. il citato danno indiretto conseguente);

- mantenne, in qualità di contraente delle polizze, un ruolo di interlocutore legittimo con l'assicuratore potendo conseguentemente gestire in prima persona ogni sinistro ed ogni possibile contenzioso;
- il broker
  - poté articolare e concretizzare la propria proposta assicurativa sulla base delle considerazioni tecnico-oggettive emerse dall'analisi dei rischi operativi, quindi, motivare le soluzioni e le strategie assicurative proposte;
  - poté porre le basi per un suo naturale coinvolgimento anche nella successiva e futura fase di esercizio dell'impianto, a garanzia della continuità della protezione assicurativa progettata e complessivamente adottata.

L'attività di analisi e di proposizione di soluzioni per la gestione (in questo caso, innanzitutto assicurativa) dei rischi operativi, che abbiamo sopra descritto, è un esempio concreto di risk management applicato all'ambito della consulenza assicurativa.

A nostro avviso, è anche la palese dimostrazione di quali siano i sostanziali vantaggi ottenibili quando si affronta in modo strutturato e razionale il tema della comprensione e valutazione dei rischi operativi, finalizzata alla definizione di corrette modalità di trasferimento assicurativo.

Proporre attività di risk management, da parte del broker, nei confronti del proprio cliente, acquisito od acquisendo, significa infatti:

- esprimere un vero differenziale nei confronti di altri operatori e, quindi, acquisire un vantaggio competitivo nei loro confronti;
- fornire un contributo al mantenimento del rapporto con il proprio cliente ed alla qualità del servizio reso;
- disporre di elementi che consentano di motivare oggettivamente le soluzioni assicurative proponibili
- ridimensionare la logica basata solo sul "prezzo" della polizza ed introdurre il concetto più evoluto e realistico di "costo del rischio";
- poter evidenziare ambiti di rischio, non facilmente individuabili con un approccio convenzionale, che possono rappresentare ulteriori opportunità di soddisfacimento dei bisogni del cliente e di conseguente sviluppo del relativo portafoglio;
- valorizzare e consolidare il proprio ruolo di consulente ad ampio spettro nei confronti della clientela.

Occorre anche osservare che quando si parla di risk management si ha la tendenza a ritenere che questa attività consulenziale sia, nella pratica, applicabile esclusivamente a realtà economicamente rilevanti o che sia riservata principalmente a scenari di rischio complessi.

Al contrario, invece, essa trova impiego a qualsiasi livello ed è ancor più vantaggiosa o addirittura indispensabile proprio laddove la capacità di “assorbire” un danno dal punto di vista economico risulta limitata.

Tutte le imprese corrono rischi in quanto imprese, indipendentemente dalle loro dimensioni (il rischio non è proporzionale al fatturato!) o settore di appartenenza.

Ma cosa vuol dire, più in generale, fare il consulente di risk management per l’impresa?

La consulenza per la gestione dei rischi delle imprese si pone come supporto manageriale alle decisioni.

Identifica le priorità e quantifica gli elementi economici in gioco per scegliere le soluzioni gestionali (fra cui, in particolare, quelle assicurative) più convenienti.

I rischi operativi (che comprendono i rischi assicurabili), per l’impatto che possono avere a livello finanziario, devono essere descritti in rigorosi termini quantitativi per poter dare indicazioni gestionali che influenzino positivamente il valore dell’impresa.

La fase valutativa del processo di risk management non esaurisce tuttavia le problematiche gestionali del governo dei rischi. E’ anche importante comprendere, dal punto di vista organizzativo, i processi aziendali per individuare gli elementi rischiosi e per controllarli.

Accanto, quindi, al punto di vista finanziario e valutativo, esiste un punto di vista affine a quello del controllo di gestione o dell’internal auditing; entrambi i predetti punti di vista devono essere considerati, adottando metodologie difficilmente standardizzabili.

E’ proprio per questo che la gestione dei rischi è soprattutto un processo manageriale (e non solo una metodologia) in cui può risultare non opportuno, inizialmente, un approccio troppo specialistico o troppo focalizzato.

E’ necessario, innanzitutto, che il consulente di gestione dei rischi abbia la sensibilità e sia in grado di descrivere “a colpo d’occhio” lo zoccolo duro del rischio aziendale senza trascurare alcun aspetto critico.

Il consulente è in genere interpellato per creare i

presupposti organizzativi per la attuazione di scelte e di cambiamenti; deve anche saper superare barriere consolidate tra differenti unità organizzative interne ed esterne all’impresa e favorire la “aziendalizzazione” dei processi identificati.

Questo aspetto della consulenza è alla base della gestione del cambiamento e il valore del cambiamento, nella gestione del rischio, risiede sostanzialmente nella razionalizzazione delle scelte gestionali con conseguente mitigazione degli errori e delle omissioni, una maggiore ponderazione delle scelte ed un maggiore diffusione di informazioni e consapevolezza.

Le “ricadute” di una politica attiva di gestione dei rischi sono diverse e non tutte quantificabili (controllo organizzativo e di processo) ma non per questo meno rilevanti. Si può anzi dire che viene favorito il controllo del rischio da parte di tutti i decisori aziendali che, con i propri comportamenti, possono esporre l’azienda a perdite.

Si possono e si devono correre dei rischi; il punto essenziale è che tutta l’azienda applichi coerentemente, lungo tutta la catena decisionale, il medesimo schema di ragionamento e di valutazione.

Rischi connessi, ad esempio, a problemi di salute e sicurezza, responsabilità contrattuali ed extra contrattuali, passività e impatti ambientali (interni/esterni), rischi paese, ecc., devono diventare, all’interno dell’impresa, tematiche chiaramente percepite e gestite con gli stessi criteri in tutta la organizzazione.

La definizione e la eventuale attuazione di piani di business continuity e di disaster recovery (interruzioni delle attività, ritiro prodotti, ecc.) devono soddisfare i suddetti aspetti di coerenza in tutta la realtà aziendale. Catalogazione, quantificazione e governo del rischio (organizzativo, ingegneristico, medico, legale, assicurativo, finanziario) devono integrarsi in linee guida flessibili ma unitarie, essenziali ma complessive.

Ad esempio, anche la due diligence (attività di verifica), adottata nell’ambito di processi di acquisizione o dismissione aziendali, può essere resa procedura nota e consolidata, sia pure nel rispetto dell’autonomia della funzione aziendale preposta, e garantire un efficace controllo su tutti gli aspetti del rischio tipici di queste operazioni.

Anche le compagnie assicurative beneficiano di una corretta gestione del rischio attuata dall’impresa assicurata, non solo per una migliore allocazione delle risorse economiche (assunzione e cessione in riassicurazione), ma anche per definire i presupposti di politiche di gestione attiva del rischio



(prevenzione e protezione).

Il consulente di risk management deve essere in grado di apportare valore, dimensionando opportunamente la profondità e l'estensione del proprio intervento in funzione delle reali necessità e degli obiettivi complessivi alla base di ciascuna proposta.

Così operando, diventerà inevitabilmente un partner cui l'imprenditore o il top management si rivolgeranno per ottimizzare le loro scelte strategiche in condizioni di incertezza (fra cui, in particolare, quelle connesse al trasferimento assicurativo) e per interpretare il rischio nella sua accezione più importante che è quella di componente necessaria e fondamentale del fare impresa.

Sempre più di frequente nascono società di consulenza di risk management, che raggruppano manager, economisti, esperti legali, ingegneri e fisici.

In generale, le competenze significative che deve possedere il consulente di gestione dei rischi sono le seguenti:

- valutazione e controllo ingegneristici del rischio,
- management operativo e strategico,
- economia e finanza aziendali,

- metodi quantitativi e ricerca operativa,
- statistica,
- competenze legali e contrattuali,
- organizzazione e controllo di gestione,
- internal auditing e qualità.

Queste società di consulenza sono, solitamente, strutture agili in grado di affrontare la grandissima varietà dei rischi aziendali con creatività e flessibilità, senza eccessive inerzie o elevati tempi di attivazione e di risposta; devono avere la capacità di interpretare correttamente le effettive esigenze del proprio committente mediante una indispensabile e propedeutica analisi della domanda ed un dimensionamento del livello di approfondimento richiesto.

E' cruciale la capacità di fare network per integrare le proprie competenze con risorse esterne, al fine di poter meglio affrontare la multidisciplinarietà richiesta.

#### **Risk s.r.l. Management Network**

Milano, 13 febbraio 2003