



---

**Articolo pubblicato sul numero 91 luglio/agosto 2004 del periodico "broker" edito dall' A.I.B.A. - Associazione Italiana Brokers di Assicurazione e Riassicurazione**

---

## **LA CORPORATE GOVERNANCE: UNA OPPORTUNITÀ PER IL BROKER NEL RAPPORTO CON LE AZIENDE**

Corporate governance, tradotto letteralmente, significa "governo societario" ma in termini più espliciti indica un sistema di controllo e direzione aziendali che abbia come obiettivo un ottimale livello di efficienza e di efficacia, permettendo una corretta tutela di tutti i soggetti interessati, primi fra tutti i responsabili operativi, gli azionisti e gli investitori.

Con tale termine non si esprime un concetto totalmente innovativo, ma si fa riferimento ad un nuovo modello organizzativo e gestionale potenzialmente già esistente in ogni organismo aziendale (pubblico o privato).

Corporate governance rappresenta, quindi, un modello adatto a gestire con corrette modalità i rischi d'impresa, fornendo un ulteriore contributo alla massimizzazione delle capacità competitive e delle dinamiche di crescita e di sviluppo dell'impresa stessa.

Il successo delle attività imprenditoriali è infatti, oggi più che mai, condizionato dalle più o meno efficaci tecniche direzionali di management del rischio.

In questo ambito, nuovi rischi, nuove responsabilità e la inalterata, se non accresciuta, necessità di mantenere la potenzialità del business, impongono il ricorso sistematico a opportune metodologie per la comprensione, l'analisi, la quantificazione e l'effettivo controllo dei rischi aziendali.

Non casualmente, le più recenti indicazioni a livello internazionale, in tema di corporate governance, evidenziano un diffuso ricorso a tecniche di risk management.

Una attività di risk management ben strutturata è, infatti, una delle componenti basilari della corporate governance e non è casuale se negli ultimi anni, nei principali paesi industrializzati, l'attività di corporate governance e di risk management siano state considerate strettamente correlate.

Assistiamo anche nel nostro Paese ad una crescente attenzione verso questo tema; basti ricordare che nel febbraio del 2003 la Borsa Italiana s.p.a. ha emanato delle "Linee Guida per la redazione della relazione annuale in materia di corporate governance" che pur non essendo vincolanti per le aziende, rappresentano una opportunità ed un riferimento ben percepiti.

La definizione delle regole di corporate governance riguardano, infatti, il cosiddetto "buon governo delle imprese", finalizzato in particolare alla efficiente gestione dei rischi di natura operativa ed alla salvaguardia dei beni aziendali.

Tali regole hanno un evidente collegamento con la recente elaborazione del nuovo diritto societario e l'ampliamento della sfera delle responsabilità in capo alle aziende e ai loro amministratori.

Se, dunque, di governo dei rischi si parla, nell'ambito della corporate governance, allora esiste un crescente bisogno, per le imprese interessate, di avere un supporto innanzitutto metodologico per affrontare il problema della gestione dei rischi aziendali.

Questo bisogno, espresso o in divenire, è senza dubbio un'ulteriore opportunità anche per il broker che voglia riaffermare o sviluppare il proprio ruolo

consulenziale nei confronti della clientela (pubblica e privata) del segmento aziende.

Negli Stati Uniti, ad esempio, i servizi di supporto offerti dai broker per la gestione dei rischi, secondo i dettami della corporate governance, stanno incrementando il fatturato e la fiducia verso il mercato di quei broker che si sono dotati di strutture in grado di fornire consulenza in tema di gestione dei rischi nelle varie fasi dell'attività di un'azienda.

In quella nazione si è capito che è possibile proteggere i propri investimenti anche con interventi che prevedano specifiche attività di risk management come parte integrante delle procedure riferite alla corporate governance.

Conseguentemente, le associazioni dei risk managers hanno preso atto della necessaria simbiosi tra le attività assicurative ed i servizi di risk management.

I membri dei consigli di amministrazione utilizzano delle specifiche linee guida predisposte dai consulenti assicurativi e di risk management ed i dirigenti sono solitamente obbligati a dimostrare la corretta applicazione delle procedure di individuazione, controllo e gestione dei rischi della corporate.

Gli audit riguardanti i rischi vengono effettuati, di norma, da organizzazioni esterne per garantire l'assenza di conflitti di interesse e l'attendibilità delle risultanze.

Oltre agli audit su temi strettamente finanziari, sono sempre più richiesti interventi nelle aree di rischio non finanziario che se non correttamente individuate e modellizzate, hanno dimostrato di avere anch'esse una pesante incidenza sul risultato dell'impresa e la preservazione del suo valore.

Anche in Inghilterra, la stessa associazione degli assicuratori inglesi (ABI) ritiene utile un approccio pragmatico ed interfacciabile con alcuni problemi della corporate governance.

In questo Paese, nel 1999, si è dato vita alle prescrizioni del "Turnbull Report" in accordo con l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) e la London Stock Exchange.

Lo scopo principale di questo documento è quello di dotare le società quotate in borsa di una guida per la corretta effettuazione dei controlli interni.

Il documento individua nell'esistenza di un rigoroso sistema di "corporate risk management" uno degli elementi significativi per l'attuazione di una effettiva politica di controllo aziendale, affermando che *"un sistema aziendale di controllo interno ha un ruolo chiave nella gestione dei rischi il cui corretto controllo è rilevante per il raggiungimento degli obiettivi di business. Un efficace sistema di controllo interno contribuisce, inoltre, a salvaguardare gli investimenti degli azionisti e gli assets dell'azienda"* (ICAEW, 1999, p.4, para.10).

Sempre l'ICAEW sostiene anche che *"Gli obiettivi aziendali, l'organizzazione interna e l'ambiente in cui [l'azienda] opera sono in continua evoluzione e, come risultato, i rischi ai quali si deve far fronte mutano in continuazione. Un solido sistema di controllo interno dipende quindi da una continua e regolare valutazione della natura e della dimensione dei rischi ai quali l'azienda è esposta. Il profitto è anche la ricompensa per avere saputo gestire correttamente i rischi aziendali ed i controlli contribuiscono ad attuare una appropriata gestione del rischio laddove non sia possibile la sua eliminazione"*.

L'enfatizzazione inglese sul controllo del rischio rafforza quindi il concetto che il risk management ed un corretto controllo trovano il loro naturale collocamento negli stessi processi di business di un'azienda.

Non solo, ma appare sempre più evidente che le attività di risk management non sono più considerabili come un fatto discrezionale ed opzionale.

E' significativo che, secondo il citato documento, i membri dei consigli di amministrazione devono:

- identificare i rischi chiave per i quali si devono avviare dei processi di valutazione e di gestione
- verificare l'efficacia dei sistemi di controllo con particolare riguardo nei confronti dei punti ritenuti di maggiore vulnerabilità
- assicurare che i reports societari coprano tutti gli aspetti dei sistemi di controllo interno, le relative procedure e la conseguente loro efficacia.

Infine, gli auditor esterni giocano un ruolo importante ai fini di un approccio integrato alla gestione del rischio sia per ciò che riguarda i riflessi finanziari che quelli operativi.

In conclusione, l'esortazione rivolta alle aziende dal prestigioso ente inglese riguarda l'implementazione di una attività definita di "comprehensive risk management", di monitoraggio e di auditing.

Tornando al mercato italiano possiamo dire che, nelle aziende, alcuni aspetti fondamentali del risk management sono già noti ed applicati ma, spesso, non sono correttamente formalizzati e strutturati ai fini di un corretto e coordinato processo di "corporate risk management".

Inoltre, le aziende italiane stanno percependo e subendo nuove tipologie di rischio che superano il tradizionale concetto dell'assicurazione dei beni o delle responsabilità, intesa come classica modalità di governo del rischio.

I nuovi problemi scaturiscono, infatti, da dinamiche di mercato generatrici di nuove tipologie di rischio, individuabili e gestibili solo a seguito di accurate analisi condotte secondo i

dettami del risk management, e non sempre inquadrabili negli attuali standard operativi dell'assicuratore.

I brokers, in qualità di operatori assicurativi, se opportunamente preparati ed organizzati per affrontare, quello che potremmo definire, "il nuovo mercato consulenziale del rischio", potranno cogliere un'importante opportunità di business consulenziale e, a fronte del cambiamento del mercato della domanda, stabilire nuove modalità competitive.

Nell'ambito di queste nuove ed innovative strategie, la scelta di ricorrere a strutture esterne di risk management (auditors) consentirà al broker di conseguire importanti vantaggi:

- immediata operatività (nessuna struttura da creare o organizzare)
- economie e flessibilità nei costi (solo quando necessaria)
- ottimale livello professionale delle risorse esterne coinvolte (esperienza ed aggiornamento)
- oggettiva credibilità di giudizio e di metodo applicato, derivante dall'utilizzo di una entità indipendente ed esterna alla propria organizzazione.

Il ricorso a risorse in outsourcing consentirà, inoltre, di attuare rapidamente e prontamente quel supporto consulenziale "ad ampio respiro" di cui le aziende hanno ed avranno sempre più bisogno, permettendo al broker di ampliare la gamma delle proprie prestazioni e consolidare il ruolo di naturale interlocutore del segmento aziende per ciò che riguarda la gestione dei rischi operativi, nella loro accezione più ampia.

***Risk s.r.l. Management Network - Milano***

Milano, luglio 2004