

# RISCHIARE INFORMATI

di ALESSANDRO GIUSEPPE PORCARI

IL SUCCESSO DI UN'IMPRESA DIPENDE DALLA CAPACITÀ DI PRENDERE CONSAPEVOLMENTE I GIUSTI RISCHI. PER QUESTO, HA RICORDATO ALESSANDRO DE FELICE, PRESIDENTE DI ANRA, È NECESSARIO ALLINEARE IL RISK MANAGEMENT CON LA CULTURA AZIENDALE

I rischi si generano dalla non conoscenza di quello che stiamo facendo. Una frase di **Warren Buffet** che per **Alessandro De Felice**, presidente di **Anra**, è la sintesi esemplare per descrivere il valore della conoscenza del rischio nell'assumere atteggiamenti virtuosi da tenere in azienda. Del resto, da una corretta e consapevole assunzione dei rischi dipende il successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale. A tal fine, occorre innescare un circolo virtuoso tra atteggiamenti, comportamenti e cultura. Tre elementi interdipendenti: atteggiamenti poveri portano a comportamenti inappropriati e costruiscono una cultura negativa; al contrario, buoni

atteggiamenti producono comportamenti appropriati e una cultura positiva, che agisce per rafforzare i giusti atteggiamenti e incoraggiare buoni comportamenti. È il modello *Abc* (dalle iniziali delle parole inglesi *attitude – behaviour – culture*) a cui il presidente di Anra ha fatto ricorso per spiegare il significato reale della *cultura del rischio*.

## VALORI E CONOSCENZA

La cultura permea tutto l'agire delle imprese, nonostante sia difficilmente misurabile. Per questo è opportuno distinguere la cultura del rischio da atteggiamenti e comportamenti. Per De Felice occorre smascherare due equivoci. In primo luogo, non è corretto dire che un'azienda ha una cultura avversa al rischio o una cultura di ricerca del rischio. Questo perché termini come *avversione* oppure *ricerca* descrivono solo due atteggiamenti di rischio, ossia la posizione scelta e adottata da un individuo o un gruppo verso il rischio, influenzata dalla sua percezione; è invece corretto parlare di *interrelazione* dell'azienda verso il rischio. In secondo luogo, la cultura del rischio va distinta dal *comportamento* verso il rischio, ossia dalle azioni esterne osservabili legate al rischio, inclusi processi decisionali basati sul rischio, processi di rischio, comunicazioni sul rischio; per questo, ha osservato De Felice, è impreciso parlare di cultura del rischio come "il modo in cui facciamo le cose in relazione al rischio", per-



ché “fare le cose” indica i comportamenti. La cultura del rischio invece può essere definita come “i valori, le credenze e le conoscenze sul rischio, condivise da un gruppo di persone con uno scopo comune”. Essendo riferita a un gruppo, all’interno di un’organizzazione la cultura del rischio esiste a diversi livelli, che devono essere coerenti e allineati.

## AGIRE IN FUNZIONE DEL RISCHIO

Per le imprese è fondamentale che la cultura del rischio premi gli individui e i gruppi che prendono i giusti rischi in modo informato. “La cultura del rischio – ha continuato De Felice – è ciò che sta tra quello che si percepisce e ciò che noi pensiamo, ossia l’esperienza indotta dalla percezione”. L’esempio più semplice, da adattare alla vita d’impresa, è quello di un automobilista che nonostante sia abituato a guidare ad alta velocità, assume una guida più prudente dopo avere visto le conseguenze di un incidente avvenuto lungo il suo percorso. Allo stesso modo, l’esperienza può determinare la cultura del rischio che un’impresa può perseguire. L’importante, ha sottolineato De Felice, è seguire le indicazioni della norma Iso 31000 *Gestione del rischio – Principi e linee guida*, secondo cui la direzione aziendale dovrebbe garantire l’allineamento tra cultura aziendale e la strategia di risk management: quest’ultima determina le regole, procedure e sistemi che insieme definiscono la corretta gestione del rischio, la cui applicazione reale, tuttavia, deriva dai valori, atteggiamenti e comportamenti derivati dalla cultura del rischio. Per questo, se non sono allineate, la cultura prevarrà a discapito del risk management. È evidente a questo punto l’importanza della cultura del rischio come fattore che può rendere migliore o peggiore la gestione dei rischi, a tutti i livelli. È il *risk-based thinking* previsto dalla Iso 9001 del 2015: l’agire in funzione del rischio, che determina la cultura del rischio e influenza atteggiamenti e comportamenti rispetto al rischio.



Alessandro De Felice, presidente di Anra

## LA CENTRALITÀ NEI SISTEMI DI GOVERNANCE

Supervisione dei ruoli e responsabilità del processo di risk management. E ancora: definizione della tipologia e del livello di rischio che la società è disposta ad assumere per raggiungere i propri obiettivi, e definizione delle modalità con cui i rischi devono essere gestiti. Sono i compiti fondamentali che rendono centrale la gestione dei rischi d’impresa nei sistemi di corporate governance, in uno scenario economico caratterizzato da complessità, velocità di cambiamento e da un livello di innovazione mai verificatosi in precedenza. “I processi di digitalizzazione, ma anche l’avanzare di nuove modalità di business, come la sharing economy, richiedono immediate risposte in termini di trasformazione dei business model e delle filiere produttive”, ha spiegato il presidente di Anra. “Per questo – ha continuato – le organizzazioni che non hanno un adeguato livello di attenzione a questi segnali di cambiamento, si espongono a rischi rilevanti con conseguenze sul posizionamento e, in taluni casi, sulla stessa capacità di sopravvivenza”.