

# GOVERNARE LE POLICRISI, LA NUOVA MISSIONE DEL RISK MANAGER

*IL VENTIQUATTRESIMO CONVEGNO DI ANRA QUEST'ANNO È STATO DEDICATO ALLA MOLTIPLICAZIONE E INTERCONNESSIONE DELLE CRISI SU SCALA GLOBALE. L'APPUNTAMENTO, CHE HA VISTO UNA PARTECIPAZIONE RECORD DI ADDETTI AI LAVORI, HA MESSO IN RISALTO LA SFIDA CUI È CHIAMATO OGGI IL GESTORE DEI RISCHI AZIENDALI: NON ESSERE PIÙ SOLO UN TECNICO, MA COME VERO E PROPRIO CONSULENTE STRATEGICO*

*di Beniamino Musto*



**L'**incertezza oggi si manifesta con una velocità senza precedenti. Le crisi si moltiplicano, e non si possono più affrontare con gli strumenti del passato. Ecco perché si sta sempre di più diffondendo il termine *policrisi* a indicare la moltiplicazione e l'interconnessione delle tensioni geopolitiche, economiche, ambientali e tecnologiche. È stato questo il leitmotiv attorno a cui **Anra** ha scelto di costruire il suo ventiquattresimo convegno, che si è svolto l'8 e 9 ottobre a Milano, e che ha registrato quest'anno numeri record con oltre 1.000 presenze.

Secondo la presidente di Anra, **Gabriella Fraire**, il convegno “anche quest'anno, ci ha ricordato che ogni voce, ogni

esperienza, ogni intuizione può fare la differenza. Oggi più che mai, abbiamo bisogno di un'azione collettiva. Un impegno comune per costruire una cultura del rischio più consapevole, più integrata, più efficace e questo appuntamento rappresenta il nostro contributo a questo percorso”.

Le due giornate di lavori hanno messo un'enfasi particolare sul coinvolgimento di voci diverse: accademici, giuristi, assicuatori, consulenti, rappresentanti di altre associazioni professionali di categoria, giornalisti, professionisti. L'appuntamento ha coinvolto anche speaker internazionali che in 22 sessioni hanno condiviso riflessioni e best practice su come rafforzare la resilien-



## UNA SFIDA EPOCALE

A offrire un'affascinante panoramica sulle origini dell'odierno panorama del rischio è stato **Christian Kanu**, ceo di **Generali Global Corporate & Commercial** in un keynote speech che a tratti è parso più una *lectio magistralis*.

Kanu ha in primis inquadrato lo scenario attuale in una dimensione storica. "Non è la prima volta che un cambiamento di contesto ridefinisce i paradigmi", ha detto. Un periodo in cui sono avvenuti cambiamenti di portata analoga a quelli che viviamo oggi è stato il passaggio tra la fine del Medioevo e l'inizio dell'età moderna. Tra la caduta di Costantinopoli (1453) e la Battaglia di Lepanto (1571), secondo Kanu, "ci furono cambiamenti epocali interconnessi, una combinazione di più fattori economici, religiosi, tecnologici e geopolitici". Si passò da un mondo incentrato sull'Italia e il Mediterraneo a uno incentrato sugli oceani. Uno scenario che determinò vincitori e vinti: tra i primi ci furono due soggetti che a partire da quel momento ebbero una eccezionale ascesa, il Portogallo e la Spagna, men-

za organizzativa, integrare la gestione del rischio nei processi decisionali e costruire strategie sostenibili capaci di affrontare sfide sistemiche e interconnesse.

Come ha ricordato **Maurizio Castelli**, presidente del comitato tecnico-scientifico di Anra (l'organo predisposto alla definizione dei contenuti dell'evento), il risk management "deve permettere alle organizzazioni non di evitare i rischi ma di prendere rischi migliori o prendere la parte migliore dei rischi: sbloccare investimenti e costruire fiducia con gli stakeholder. Si tratta di indirizzare – ha sottolineato – risorse scarse verso opportunità con il miglior profilo rischio-rendimento, e garantire continuità di fronte alle discontinuità".

tre tra i vinti ci fu l'Italia, che perse la sua centralità.

Secondo Kanu, l'Europa attuale assomiglia all'Italia del 1500, "la civiltà più avanzata, con la migliore qualità di vita, ma molto frammentata". Oggi dalla nostra abbiamo però diversi fattori che non rendono ineluttabile il declino: da un lato l'esistenza stessa dell'Unione Europea, soggetto in grado di dare maggiore forza ai singoli Stati, dall'altro un grande know-how tecnico e di innovazione. Quello che manca, ha osservato Kanu, "è la capacità politica e di governance. Una visione chiara e condivisa, un piano strategico collegato, e un'esecuzione efficace. In realtà – ha osservato Kanu – in Europa il piano lo avremmo anche, il *Rapporto Draghi*, ma manca la capacità di applicarlo".

In questi anni di trasformazione epocale, la capacità di non farsi sopraffare dal cambiamento "dipenderà dalla nostra attitudine. La responsabilità individuale – ha concluso Kanu – è il fondamento della coesione collettiva. La policrisi è una sfida epocale, ma ciascuno di noi può contribuire al risultato finale: possiamo essere le sentinelle che costrui-

scono un futuro più resiliente, più equo e più sostenibile”.

### SVILUPPARE UNA VISIONE NUOVA

In un contesto come quello odierno, il risk manager è sempre più chiamato a essere un orchestratore del rischio, capace di influenzare ecosistemi complessi. Da questa considerazione ha preso il via la discussione che ha messo a confronto **Charlotte Hedemark** presidente (in scadenza di mandato) di **Ferma**, **Annamaria Oliva (Leonardo)**, **Paolo Trucco (Politecnico di Milano)**, **Paolo Gerardini (Assolombarda)**.

Il dibattito ha preso il via con Hedemark, la quale ha ricordato le iniziative di Ferma nella sua attività volta a ribadire la centralità del risk management presso i principali tavoli di confronto istituzionale europeo. Una figura pro-

fessionale, quella del gestore dei rischi, attorno a cui va ridefinito il ruolo della formazione in un'epoca attraversata non solo dalla velocità di cambiamento degli scenari di rischio, ma anche da una maggiore velocità di innovazione. Per formare le nuove generazioni, ha sostenuto Paolo Trucco, “bisognerà uscire dai framework tradizionali per creare opportunità di apprendimento più pratico, di natura induttiva”.

La discussione è poi virata sulla necessità di integrare i rischi fisiologici in un risk management embedded, il cui presupposto è che “la capacità di crescita di un’azienda non arrivi solo dalla somma delle capacità delle sue aree operative, ma da una visione olistica e sistemica della propria organizzazione e del contesto esterno”, ha osservato Annamaria Oliva. Se da un lato il risk manager è chiamato a essere una figura chiave nel funzionamento dell’azienda, dall’altro va ancora fatta una battaglia culturale relativamente alle Pmi perché, ha ammesso Paolo Gerardini,

“spesso si guarda al rischio solo quando accade qualcosa di spiacevole”.

### SAPER COMUNICARE LA CULTURA DEL RISCHIO

Un altro tema cruciale su cui ci si è soffermati nel corso del convegno è quello della comunicazione. Riuscire a far percepire efficacemente i rischi all’interno di un’organizzazione è “l’arte di tradurre la complessità in comprensibilità per costruire una cultura del rischio condivisa”, ha osservato **Philippe Cotelle**, presidente in pectore di Ferma, che ha partecipato alla discussione assieme a **Giovanni Battista Rossi (Snam)**, **Pasquale Vico (Autostrade per l’Italia)** e **Tiziano Toffolo (Hdi Global)**. Dal confronto è emerso come oggi il risk manager sia chiamato a parlare linguaggi diversi, a costruire ponti. La cultura del rischio non si impone ma si coltiva, si media, si compone: il risk manager è sempre più un narratore del rischio e il modo in cui lo racconta può cambiare sempre di più il risultato. Per lavorare verso questo obiettivo “il linguaggio deve essere quanto più depurato da tecnicismi, e avere un taglio concreto”, ha osservato Rossi, mentre Vico ha sottolineato come il risk manager sia “un abilitatore di sinergie in quanto è una delle poche figure che ha una conoscenza trasversale del funzionamento dell’azienda”. Toffolo, infine, ha portato un doppio punto di vista, avendo lavorato come risk manager, prima di passare a operare per una compagnia: “l’assicurazione – ha detto – è un alleato chiave nella comunicazione del risk manager perché può trasmettere gli impatti dei rischi portando all’attenzione le esperienze concrete dei sinistri, che riescono ad andare ben oltre ciò che possono rappresentare i modelli di rischio”.

