

# **Il risk management**

**Teoria e pratica nel rispetto  
della normativa**

a cura di Paolo Prandi

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

# **Il risk management**

**Teoria e pratica nel rispetto  
della normativa**

a cura di Paolo Prandi

**FrancoAngeli**

Il volume raccoglie i risultati della ricerca «Il risk management nelle aziende bresciane» sviluppata grazie alla collaborazione e al supporto delle maggiori istituzioni presenti sul territorio quali la Regione Lombardia, la Provincia di Brescia, la Camera di Commercio di Brescia, l'Università degli Studi di Brescia, l'Unioncamere Lombardia, l'Associazione Industriale Bresciana, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, l'Arpa, l'Asl, l'Inail, i Vigili del fuoco, oltre ad alcune aziende industriali e di servizi (AGN Serca, UBI-Banco di Brescia, Feralpi Group, Zurich, Sidertam, Francesco Franceschetti Elastomeri e Studio Valore).

La ricerca è stata cofinanziata da Regione Lombardia, Camera di Commercio di Brescia e Unioncamere Lombardia nell'ambito dell'accordo camerale sottoscritto nel giugno del 2006 e parte dell'asse 1 innovazione, dalla Provincia di Brescia, da AGN Serca e da UBI-Banco di Brescia. Un ringraziamento particolare va a tutti i membri del Comitato Tecnico Scientifico della ricerca che, con la loro dedizione e professionalità, hanno reso possibile il raggiungimento degli ambiziosi obiettivi prefissati.

Direttore scientifico della ricerca: Giuseppe Bertoli.

Direttore tecnico operativo della ricerca: Paolo Prandi.

Comitato Tecnico Scientifico: Alessandro Bernasconi, Francesco Bettoni, Salvatore Buffo, Francesco Capozio, Maurizio Carpita, Lucio Silvio Casati, Cinzia Dabrassi, Francesco Franceschetti, Giuseppina Gandini, Giuseppe Pasini, Valerio Pescatore, Dario Pironi, Carmelo Scarcella, Giulio Sesana, Franco Tamburini, Costantino Vitali, Eugenio Vitello.

#### Promotori



#### Partner



Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b>		
di <i>Alberto Cavalli</i>	pag.	15
di <i>Francesco Bettoni</i>	»	17
di <i>Antonio Passantino</i>	»	19
<b>Presentazione</b> , di <i>Giuseppe Bertoli</i>	»	21
<b>Introduzione</b> , di <i>Paolo Prandi</i>	»	29

## **Parte Prima** **Il rischio aziendale**

<b>1. Il rischio nel sistema d'azienda</b> , di <i>Giuseppina Gandini e Francesca Gennari</i>	»	37
1.1. Introduzione	»	37
1.2. L'evoluzione del concetto di rischio	»	37
1.3. La contestualizzazione del rischio nelle aziende	»	41
1.4. La struttura di governance delle imprese e l'esposizione al rischio	»	46
1.5. Il sistema dei controlli e la governabilità del rischio	»	51
<b>2. La classificazione dei rischi</b> , di <i>Paolo Prandi</i>	»	57
2.1. Introduzione	»	57
2.2. I rischi imprenditoriali e i rischi associati	»	57
2.3. Gli impatti aziendali degli eventi a rischio	»	60
2.4. Le principali classificazioni dei rischi	»	61
2.4.1. I rischi puri e i rischi speculativi	»	61
2.4.2. I rischi interni e i rischi esterni	»	64
2.4.3. I rischi strategici e i rischi operativi	»	66
2.4.4. I rischi sistematici e i rischi specifici	»	70
2.4.5. I rischi di informazione	»	73
2.4.6. Altre tipologie di rischi	»	76

<b>3. Il quadro normativo in materia di rischi aziendali: una prospettiva</b> , di <i>Valerio Pescatore</i>	pag.	77
3.1. Introduzione	»	77
3.2. Il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231: due iniziali spunti di riflessione	»	80
3.3. Il controllo dei rischi aziendali nella disciplina sulla società per azioni	»	81
3.4. L'emersione di nuovi rischi aziendali in alcune discipline di settore: il D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196	»	83
3.5. <i>Segue</i> : i rischi correlati ai rapporti con i consumatori e il D.Lgs. 6 settembre 2005, n. 206	»	84
3.6. I rischi ambientali	»	86
3.6.1. Il D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152	»	86
3.6.2. Principio di prevenzione e analisi del rischio	»	88
3.7. I rischi riconducibili alle risorse umane: il D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81	»	90
3.8. Responsabilità, rischi e costi d'impresa	»	93
3.9. Verso una gestione <i>integrata</i> dei rischi aziendali	»	94
<b>4. La responsabilità da reato delle imprese: legislazione e prassi</b> , di <i>Alessandro Bernasconi</i>	»	97
4.1. Introduzione	»	97
4.2. Alle "origini" della responsabilità amministrativa enti	»	97
4.3. Il regime sanzionatorio	»	102
4.3.1. La sanzione pecuniaria	»	103
4.3.2. Le misure interdittive e le altre sanzioni	»	105
4.4. L'autonomia della responsabilità dell'ente	»	110
4.5. Modelli organizzativi e regole di giudizio per reati commessi dai vertici aziendali; le nozioni di «interesse» e «vantaggio»	»	112
4.6. Il modello organizzativo entra in azienda: metodo e contenuti	»	115
4.7. Un nuovo controllore: brevi note sull'organismo di vigilanza	»	120
4.8. Il problema della dimostrazione dell'elusione fraudolenta del modello	»	123
4.9. I reati commessi dai dipendenti	»	125
4.10. La piccola e media impresa di fronte alla nuova responsabilità penale	»	127
4.11. Sono prefigurabili procedure semplificate per la piccola impresa?	»	129

<b>5. Il ruolo degli attori istituzionali nella gestione dei rischi d'impresa</b> , di <i>Francesca Gennari</i>	pag.	133
5.1. Introduzione	»	133
5.2. Gli istituti "sovraordinati"	»	137
5.2.1. Dipartimento della protezione civile (Presidenza del Consiglio dei Ministri)	»	139
5.2.2. Comitati, commissioni e direzioni istituiti presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali	»	141
5.2.3. Istituti superiori di ricerca	»	145
5.2.4. Regioni	»	149
5.3. Gli attori istituzionali "sul territorio"	»	152
5.3.1. Arma dei carabinieri	»	153
5.3.2. Agenzia regionale per la protezione dell'ambiente	»	160
5.3.3. Azienda sanitaria locale	»	162
5.3.4. Enti locali	»	167
5.3.5. Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro	»	171
5.3.6. Prefettura	»	175
5.3.7. Vigili del fuoco	»	178
5.4. Indicazioni di sintesi	»	181
<b>6. Il risk management integrato</b> , di <i>Paolo Prandi</i>	»	185
6.1. Introduzione	»	185
6.2. Il risk management integrato	»	185
6.3. L'evoluzione della gestione dei rischi aziendali: dall'insurance management al risk management	»	189
6.4. Il risk management integrato: approcci alternativi e principali framework	»	192
6.5. Il Global Risk Management	»	197
6.5.1. Il Risk Assessment	»	201
6.5.2. Il Risk Management	»	207
6.5.3. Il Risk Control	»	210
6.6. Business Continuity Management	»	211
<b>7. Il ruolo di una gestione consapevole dei rischi aziendali nella definizione del merito creditizio</b> , di <i>Costantino Vitali</i>	»	219
7.1. Introduzione	»	219
7.2. La salvaguardia della solidità aziendale	»	219
7.2.1. Basilea 2	»	219
7.2.2. Gli impatti di Basilea 2 sul rapporto banca-impresa	»	222



7.2.3. Basilea 3: le nuove proposte	pag.	223
7.3. I modelli interni di rating nella gestione del rischio di credito delle banche	»	225
7.3.1. La valorizzazione della componente qualitativa in presenza di un efficiente sistema di risk management dell'azienda	»	227
7.4. Prospettive future	»	235

## **Parte Seconda**

### **La gestione dei rischi**

<b>8. La gestione del rischio di incendio. Il piano di emergenza, di Salvatore Buffo</b>	»	239
8.1. Introduzione	»	239
8.2. Un caso	»	240
8.3. I rischi associati alla non prevenzione	»	243
8.3.1. Il rischio di progetto	»	243
8.3.2. La Revisione Qualitativa del Progetto. La progettazione coordinata e circolare	»	246
8.3.3. Il rischio di generalizzazione	»	249
8.3.4. Il rischio delega	»	251
8.4. I costi	»	252
8.5. Aspetti normativi	»	253
8.5.1. La prevenzione incendi come parte della prevenzione infortuni e della sicurezza pubblica	»	253
8.5.2. La legislazione prevenzionistica	»	254
8.5.3. Il D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81	»	256
8.5.4. Aspetti generali	»	258
8.5.5. Prospettive	»	260
8.6. La valutazione del rischio incendio	»	262
8.6.1. I metodi di valutazione del rischio incendio	»	263
8.6.2. Il D.Lgs. n. 81/2008 e il rischio esposizione all'incendio. Una valutazione qualitativa	»	269
8.6.3. Identificazione dei pericoli	»	270
8.6.4. Classificazione degli ambienti a rischio incendio	»	273
8.7. La gestione della sicurezza	»	275
8.8. Il piano di emergenza	»	277
8.8.1. I riferimenti normativi	»	278
8.8.2. Cosa è il piano di emergenza	»	279
8.8.3. Proprietà di una procedura di emergenza	»	280
8.8.4. Contenuto minimo di un piano di emergenza	»	282

8.8.5. Gli uomini dell'emergenza. Il centro di controllo	pag.	283
8.8.6. Gli scenari di emergenza	»	286
8.8.7. L'informazione all'esterno in caso di incidente	»	287
8.8.8. Dalla teoria alla pratica. La formazione, l'adde- stramento e la simulazione	»	287
<b>9. La sicurezza sui luoghi di lavoro: normativa, progetti e strumenti di attuazione</b> , di <i>Carmelo Scarcella, Paola Nebel, Siria Garattini e Domenica Sottini</i>		
	»	291
9.1. Introduzione		291
9.2. Evoluzione della legislazione in materia di sicurezza, tu- tela della salute negli ambienti di lavoro	»	292
9.3. Individuazione di metodologie per la valutazione della struttura organizzativa e gestionale ai fini della sicurezza in azienda	»	295
9.3.1. Convenzione Asl di Brescia e Dipartimento Ingegne- ria Meccanica dell'Università degli Studi di Brescia	»	295
9.3.2. Progetto Nazionale sul monitoraggio dell'applica- zione del D.Lgs. n. 626/1994	»	301
9.3.3. Progetto Prevenzione Tumori Professionali	»	310
9.4. Proposta di uno strumento per la valutazione dei SGSL integrato con le novità introdotte dal D.Lgs. n. 81/2008 e s.m.	»	314
9.5. D.Lgs. n. 81/2008: modelli di organizzazione e di gestio- ne in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	»	317
9.5.1. Efficacia esimente della delega di funzioni	»	327
9.5.2. Le novità introdotte dal D.Lgs. n. 106/2009 sull'ap- parato sanzionatorio del D.Lgs. n. 81/2008	»	329
Allegato. Questionario di valutazione del sistema di gestione della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (SGS) e del modello organizzativo D.Lgs. n. 231/2001	»	333
<b>10. I rischi ambientali: gestione e prospettive</b> , di <i>Giulio Sesana e Marta Scrivanti</i>		
	»	347
10.1. Introduzione	»	347
10.2. Le relazioni tra attività antropiche e ambiente	»	347
10.3. I principi alla base delle politiche ambientali	»	349
10.3.1. Il concetto di "sviluppo sostenibile"	»	349
10.3.2. Il principio "chi inquina paga"	»	350
10.4. Gli strumenti a sostegno delle politiche ambientali	»	351
10.4.1. L'approccio del command and control	»	351

10.4.2. Gli strumenti economici e fiscali	pag.	352
10.4.3. Gli accordi e gli strumenti volontari	»	353
10.5. Il danno e il rischio ambientale	»	354
10.5.1. Il danno ambientale e il principio di responsabilità	»	354
10.5.2. La valutazione del danno ambientale	»	355
10.5.3. Il rischio ambientale	»	357
10.5.4. L'analisi del rischio ambientale	»	358
10.5.5. L'assicurabilità del rischio ambientale	»	360
10.6. Le strategie d'impresa per la gestione del rischio ambientale	»	361
<b>11. I rischi e la gestione della sicurezza informatica, di</b>		
<i>Maurizio Carpita e Michele Vindigni</i>	»	363
11.1. Introduzione	»	363
11.2. Prospettive e approcci della sicurezza informatica in azienda	»	364
11.3. Presidi contro i diversi attacchi informatici	»	370
11.4. La sicurezza dei sistemi informativi aziendali	»	376
11.4.1. La sicurezza del livello applicativo	»	377
11.4.2. La sicurezza delle reti di calcolatori e dei dispositivi mobili	»	380
11.4.3. Internet e il web	»	382
11.4.4. La sicurezza nei servizi informatici: la posta elettronica	»	386
11.5. Norme ISO e altri Standard per la sicurezza informatica	»	388
11.6. Norme per la governance della sicurezza informatica	»	397
<b>12. Alcuni strumenti di presidio del rischio di prodotto,</b>		
<i>di Gianfranco Tosini, Giampiero Franchini e Antonio Vanzo</i>	»	401
12.1. Introduzione	»	401
12.2. La certificazione di prodotto e la certificazione del sistema aziendale quali presidi del rischio di prodotto	»	402
12.3. Il rapporto tra la certificazione del sistema di qualità aziendale e la responsabilità civile prodotti	»	404
12.4. Integrazione del sistema di qualità/sicurezza per ridurre i rischi legati alla responsabilità per danno da prodotti	»	406
12.5. Analisi e prevenzione dei rischi nel settore alimentare: aspetti generali e il metodo Haccp	»	408
12.6. Il controllo del rischio di prodotto nelle aziende operanti per commessa	»	411
12.6.1. Il caso Franchini Acciai	»	413

<b>13. La compliance aziendale e la prevenzione degli altri rischi associati</b> , di <i>Giuseppina Gandini</i>	pag.	419
13.1. Introduzione	»	419
13.2. La funzione di compliance nelle imprese	»	419
13.3. La conformità normativa, i rischi emergenti e la responsabilità d'impresa	»	422
13.4. Le sinergie di scopo tra prevenzione dei rischi di irregolarità e compliance aziendale	»	427
<b>14. L'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali</b> , di <i>Antonio Traficante</i>	»	431
14.1. Introduzione	»	431
14.2. Il rapporto assicurativo	»	432
14.2.1. I soggetti, l'oggetto e il contenuto del rapporto assicurativo	»	432
14.2.2. I requisiti oggettivi (le attività protette)	»	435
14.2.3. I requisiti soggettivi (le persone assicurate)	»	438
14.2.4. I soggetti assicuranti	»	440
14.2.5. L'assicurazione dei lavoratori italiani all'estero	»	442
14.3. Il premio assicurativo	»	444
14.3.1. I premi assicurativi e l'inquadramento nella tariffa	»	444
14.3.2. La classificazione delle lavorazioni e il pagamento del premio	»	447
14.3.3. Le riduzioni sul tasso di premio (oscillazioni)	»	450
14.3.4. Le agevolazioni	»	454
14.3.5. Modalità di calcolo dei vari tipi di premio	»	456
14.3.6. Cenni sul sistema sanzionatorio	»	458
14.4. La responsabilità civile e penale del datore di lavoro	»	464
14.5. I Sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro		466
14.5.1. I rischi e la gestione della prevenzione	»	466
14.5.2. Le linee guida UNI-Inail e l'applicazione nell'organizzazione aziendale	»	469
<b>15. Il trasferimento dei rischi patrimoniali</b> , di <i>Lucio Silvio Casati</i>	»	473
15.1. Introduzione	»	473
15.2. Trasferimento del rischio e rassegna delle principali coperture assicurative	»	474
15.3. Copertura "danni diretti" – property-incendio	»	475
15.3.1. Polizza incendio rischi industriali "tradizionale" ("rischi nominati")	»	475

15.3.2. Polizza danni diretti “all risks”	pag.	479
15.4. Copertura “danni indiretti”	»	481
15.5. Coperture assicurative dedicate alla “supply chain”	»	484
15.6. Determinazione del costo della polizza	»	485
15.7. La valutazione del rischio da parte delle compagnie di assicurazioni	»	488
15.7.1. Valutazione qualitativa del rischio incendio/danni diretti	»	488
15.7.2. Stima quantitativa degli scenari	»	491
15.8. Meccanismi di relazione tra azienda e compagnia di assicurazione: raccolta di informazioni di base	»	492
15.8.1. Caratteristiche intrinseche di rischio	»	493
15.8.2. Presidi e fattori riducenti	»	494
15.9. Presidi e comportamenti “virtuosi”	»	495
<b>16. La gestione dei rischi finanziari</b> , di <i>Cinzia Dabrassi</i>	»	501
16.1. Introduzione	»	501
16.2. I rischi finanziari	»	502
16.2.1. Le componenti dei rischi finanziari	»	502
16.2.2. La classificazione dei rischi finanziari	»	505
16.2.3. Le determinanti dei rischi finanziari	»	507
16.3. La misurazione dei rischi finanziari	»	509
16.4. La prevenzione dei rischi finanziari	»	516
16.5. Il trasferimento dei rischi finanziari	»	519
16.5.1. Gli strumenti finanziari di trasferimento	»	520
16.5.2. Gli strumenti assicurativi di trasferimento	»	538
16.6. I rischi finanziari e il Global Risk Management	»	544
<b>17. Il trasferimento del rischio di prodotto e le altre responsabilità civili</b> , di <i>Lucio Silvio Casati</i>	»	547
17.1. Introduzione	»	547
17.2. Responsabilità civile prodotti: pericoli e minacce	»	547
17.3. Gestione e trattamento dei rischi	»	553
17.4. Principali modalità di trasferimento del rischio Rc Prodotti	»	554
17.5. Meccanismi di relazione tra azienda e compagnia di assicurazione	»	560
17.5.1. Raccolta e strutturazione delle informazioni di base	»	562
17.6. Rassegna di altre tipologie di coperture assicurative nell’ambito responsabilità civile	»	566

**Parte Terza**  
**I risultati della ricerca**

<b>18. Il risk management nelle diverse aree indagate, di</b>		
<i>Paolo Prandi</i>	pag.	573
18.1. Introduzione	»	573
18.2. Alcune esperienze aziendali di riferimento	»	574
18.3. Gestione dei rischi e stakeholder aziendali	»	579
18.4. I fornitori di strumenti di prevenzione e di trasferimento dei rischi	»	582
18.5. L'attuazione del risk management nelle aziende	»	584
18.5.1. La gestione dei rischi patrimoniali	»	586
18.5.2. La gestione dei rischi finanziari	»	588
18.5.3. La gestione dei rischi riguardanti le risorse umane	»	589
18.5.4. La gestione dei rischi ambientali	»	592
18.5.5. La gestione dei rischi informatici e informativi	»	594
18.5.6. La gestione dell'illecito amministrativo	»	596
18.5.7. La gestione dei rischi connessi al prodotto	»	597
18.5.8. La gestione di altri rischi operativi	»	599
<b>Autori</b>	»	601
<b>Bibliografia</b>	»	607
Libri, articoli e ricerche	»	607
Normativa	»	623
Giurisprudenza	»	633
Siti Internet	»	634
<b>Indice Tabelle</b>	»	635
<b>Indice Figure</b>	»	637
<b>Glossario</b>	»	639



## Prefazione

di *Alberto Cavalli*

Sottosegretario del Presidente all'Università e alla Ricerca  
Regione Lombardia

La gestione d'impresa comporta l'esposizione a diversi fattori di rischio che devono essere fronteggiati al fine di realizzare gli obiettivi di crescita del valore economico e sociale dell'azienda.

Dotarsi di strumenti che possano far emergere le fonti di rischio e porre all'attenzione dell'imprenditore e del management le eventuali aree di criticità che ostacolano o impediscono il raggiungimento di tali obiettivi, rappresenta una priorità che non deve essere considerata come un appesantimento dell'attività operativa, ma – al contrario – come un indispensabile supporto alle scelte strategiche e gestionali.

L'adozione di modelli di risk management risponde a tali esigenze e rappresenta un ingente investimento in termini sia economici sia di risorse umane da formare, coordinare e destinare ai processi di controllo interno. Per questo motivo, la complessità del sistema da attivare deve essere assolutamente coerente con la dimensione dell'impresa e con il settore in cui essa opera.

A fronte dei costi, esistono tuttavia notevoli vantaggi. *In primis*, la presenza di un sistema di risk management integrato sollecita e diffonde una cultura del rischio a tutti i livelli aziendali che, una volta consolidata, rappresenta una forma di prevenzione degli eventi e dei comportamenti indesiderati e dannosi per l'azienda. In secondo luogo, rafforza e completa il monitoraggio dei processi, permette di individuare con precisione e tempestività i punti critici e di porre in essere gli interventi migliorativi più idonei.

Intercettare e quantificare i rischi più significativi rappresenta anche uno strumento di mitigazione del rischio per gli azionisti, per il sistema economico e in ultima analisi, per la comunità. Per il sistema bancario, in particolare, la presenza di un'efficiente gestione dei rischi costituisce un fattore discriminante nella valutazione del merito creditizio e quindi impatta in modo significativo sul costo del denaro.



Esiste, pertanto, un legame diretto fra il rischio percepito dal mercato, il valore aziendale e i costi che l'azienda dovrà sostenere.

La difficilissima stagione che stiamo tuttora vivendo, generata anche da un'inadeguata comprensione dei rischi connessi alle attività economiche a ogni livello, sottolinea l'attualità del tema e quindi della ricerca "Il risk management nelle aziende bresciane".

È auspicabile che lo studio, svolto con un rigoroso approccio scientifico che non ha trascurato i risvolti operativi, possa ora sfociare nella costituzione di un supporto strutturato alle imprese, proseguendo e ampliando la partnership tra istituzioni, contesto universitario, sistema camerale e aziende private che ha favorito la realizzazione di questa importante iniziativa.

Colloquio, scambio, collaborazione sono le modalità d'azione, convincenti ed efficaci, che Regione Lombardia ha scelto di praticare nella promozione del sistema dell'università e della ricerca. Modalità e scelte tanto più necessarie per la struttura produttiva lombarda, in prevalenza costituita da piccole imprese alle quali vanno aperte le porte delle università e offerti i frutti della ricerca, per una crescita più solida e dinamica.

## **Prefazione**

di *Francesco Bettoni*

Presidente della Camera di Commercio di Brescia

L'attuale scenario economico, sempre più caratterizzato da fenomeni di globalizzazione, impone alle imprese un crescente livello di competitività sui mercati mondiali e richiede, conseguentemente, una costante ricerca di innovazione nello svolgimento della loro attività. Fare innovazione in ambito aziendale non significa però oggi adeguare soltanto i propri standard di produzione alle più moderne e aggiornate soluzioni tecnologiche, ma anche intraprendere percorsi che portino a ripensare l'organizzazione delle unità produttive e a definire nuove modalità di gestione delle stesse.

In quest'ottica, il risk management ben si colloca tra i processi che orientano le organizzazioni aziendali verso nuove strategie di sviluppo.

La complessità della moderna società industriale che richiede, tra l'altro, sempre maggiore attenzione ai temi della tutela delle condizioni di salute sui luoghi di lavoro e della salvaguardia dell'ambiente nello svolgimento delle attività produttive, impone ormai alle imprese, di fatto, la necessità di saper adeguatamente gestire le situazioni emergenziali posto che, anche a fronte di ricorrenze statisticamente non elevate, si possono ingenerare conseguenze dagli effetti spesso devastanti per l'uomo e la natura che lo circonda. La cronaca quotidiana è ormai costellata da episodi che sensibilizzano l'opinione pubblica sulla portata dei disastri ambientali e socio-economici innestati da eventi verificatisi all'interno di stabilimenti e di insediamenti produttivi che, probabilmente, non avevano affrontato con la dovuta preparazione i temi legati alla gestione del rischio nell'attività aziendale.

D'altra parte, anche a livello normativo, sia nazionale che comunitario, sono in costante aumento le disposizioni che impongono alle imprese modalità operative e comportamenti volti a ridurre l'impatto di eventi impreveduti che arrecano danni di notevole entità alle stesse, ai loro dipendenti e alle popolazioni.

Da qui l'esigenza di promuovere la cultura del risk management, intesa come opportunità per fare crescere la consapevolezza che, con l'adeguata professionalità e preparazione, si possono gestire e governare al meglio le situazioni di criti-

cità determinate, per esempio, da accadimenti naturali piuttosto che da improvvise anomalie verificatesi nelle catene e nei sistemi di produzione o negli impianti o, ancora, da modelli di gestione amministrativa che non si sono rivelati idonei al conseguimento degli obiettivi aziendali. Le modalità attraverso le quali approntare un'adeguata gestione del rischio nell'attività d'impresa sono le più svariate e vanno dalla realizzazione di opportuni adeguamenti tecnologici, alla rielaborazione dei modelli organizzativi aziendali, alla valutazione delle più adeguate coperture assicurative. Ciò che conta è che vi sia, in questa prospettiva, la capacità di saper gestire professionalmente, con personale specificamente preparato, la complessa tematica afferente al tema del risk management, facendo di questo uno degli aspetti strategici dell'organizzazione d'impresa, appurato che investire nella gestione del rischio significa garantire un futuro sereno alle aziende ma, più in generale, anche in prospettiva dell'affermazione di comportamenti socialmente responsabili, all'intera collettività.

Il presente volume, curato dal Professor Paolo Prandi, rappresenta un preziosissimo contributo di elevato e rigoroso contenuto scientifico, ma, al contempo, è dotato di un grande taglio pratico, su una materia, quella del risk management, che non è ancora adeguatamente conosciuta, soprattutto alle piccole e medie imprese, che necessitano, peraltro, di maturare quanto prima la consapevolezza dell'importanza di saper governare le situazioni di criticità, considerato che la loro ricorrenza, in una società complessa e articolata come quella odierna, tende inevitabilmente ad aumentare.

## **Prefazione**

di *Antonio Passantino*

Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Qualunque organizzazione esiste, lavora e produce per fornire valore ai propri interlocutori sociali.

In tal senso, uno degli aspetti essenziali è la capacità delle imprese di saper affrontare i rischi e le incertezze associate alla propria attività: la sfida per gli imprenditori e per il management è di definire strategie e obiettivi aziendali in modo tale da raggiungere un bilanciamento efficace tra rischi e opportunità.

Il rischio è la possibilità di accadimento di un evento che influenza negativamente la capacità di un'organizzazione di creare valore e raggiungere i propri obiettivi, mentre l'opportunità è la possibilità di accadimento di un evento che influenza positivamente tale capacità. La corporate governance è l'insieme delle regole e delle strutture organizzative che garantiscono un corretto ed efficiente governo societario nel rispetto del delicato equilibrio tra operatività e controllo.

Poiché una gestione dei rischi non corretta può essere fatale per un'impresa, è sempre più importante saper cogliere tempestivamente questa sfida. La soglia di tolleranza della società e degli stakeholder nei confronti dell'incapacità dell'impresa di gestire i rischi si è dimostrata via via più bassa e a essa si associa una crescente necessità di informazione a tutti i livelli, mentre diventano costantemente più stringenti, complesse e, a volte, disorganiche le regole e le normative che vincolano l'attività d'impresa.

È necessario, allora, creare una cultura del risk management diffusa, ovvero, supportare l'acquisizione di una maggiore consapevolezza di tutti i fattori di rischio che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi di business e porre l'accento sullo sviluppo di adeguati sistemi di auditing, tecniche di gestione e comportamenti organizzativi volti a mitigarne l'esposizione.

L'attività di risk management ha connotati ampi ed essenziali, spaziando dalla tutela degli asset dell'organizzazione, ai sistemi informativi che rappresentano un sotto insieme delle infrastrutture caratterizzato da elevata specificità