

Non **lasciate**

niente al caso.

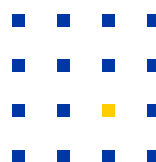


© Zurich, RMS

Risk Management per imprese – procedere con metodo

Alla base del Risk Management vi è un processo in continua evoluzione riguardo ad una presa di coscienza ed al modo di agire. Per tenere sotto controllo i rischi, l'impresa deve introdurre e mettere in pratica una metodica che corrisponde alla natura del processo del Risk Management.

La metodica sviluppata dal Risk Management Services (RMS) si articola in cinque fasi che un'attività di Risk Management deve rispettare nell'impresa.



Risk Management per la pratica



Consapevolezza del rischio

Che misure adottate nella vostra impresa per favorire la consapevolezza del rischio?

Nella vita quotidiana di un'azienda i rischi spesso non vengono percepiti in tutto e per tutto. Risultato: brutte esperienze e tardivi rammarichi. Ma non è detto che debba sempre andare così! I rischi possono essere controllati sistematicamente se si percepiscono nella loro totalità e si conoscono i meccanismi che li influenzano. Le imprese devono quindi cercare di stimolare in modo continuo la consapevolezza del rischio. A questo scopo serve:

- riassumere le esperienze individuali in fatto di incidenti o di quasi infortuni e
- valutare le informazioni ottenute dalla pratica e dalla ricerca scientifica (ad es. da articoli o conferenze in materia).

Per l'impresa la consapevolezza del rischio è il presupposto indispensabile per una padronanza mirata del rischio.



Identificazione dei pericoli

Come procedete concretamente nell'identificazione di possibili cause e conseguenze di eventuali pericoli per la vostra impresa?

Lo scopo che si prefigge l'identificazione dei pericoli è di individuare i pericoli potenziali, le loro **cause** e le relative **conseguenze** in modo sistematico, basandosi sulla consapevolezza del rischio. Una separazione coerente tra causa e conseguenza semplifica l'analisi del rischio e ne facilita la gestione mirata.

Soprattutto se si tratta di rischi tecnici è possibile altresì applicare il metodo proposto da Zurich Hazard Analysis (ZHA).

Pericoli	Possibili cause	Possibili conseguenze
Incendio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cavi elettrici difettosi ■ Lavori di saldatura ■ Materiale infiammabile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distruzione degli stabilimenti ■ Ferimento del personale ■ Interruzione d'esercizio
Responsabilità per danno da prodotti	<ul style="list-style-type: none"> ■ Non si nota che le materie prime non rispondono agli accordi pattuiti ■ Istruzioni per l'uso ambigue 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ritiro del prodotto dal mercato ■ Ferimento del consumatore
Difficoltà di vendita	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accesso al mercato limitato od ostacolato (mercato nazionale/esportazioni) ■ Cooperazione con partner di distribuzione inadeguati 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riduzione del fatturato ■ Perdita di quote di mercato ■ Contributi di copertura inesistenti o insufficienti
Investimenti errati	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informazioni errate o inadeguate per il calcolo degli investimenti ■ Domanda decrescente nel mercato target 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allocazione errata di mezzi ■ Sopravvalutazione di impianti o immobili ■ Pay-back period prolungato

Questo modo di procedere può essere applicato, in analogia a quanto illustrato, per:

- rischi strategici
- rischi di mercato
- rischi finanziari
- Rischi (operativi) puri



Analisi del rischio

Come valutate e apprezzate i rischi nella vostra impresa?

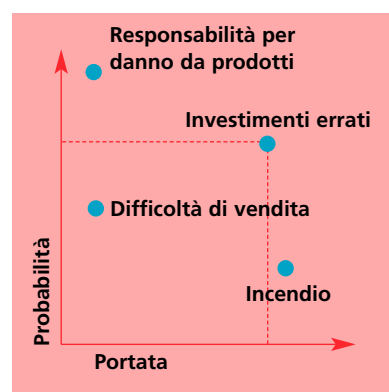
Scopo e oggetto dell'analisi del rischio sono la valutazione e il giusto apprezzamento delle cause e delle conseguenze riscontrati in seno alla vostra impresa.

Per quanto riguarda la **valutazione**, la probabilità che le cause appurate si avverino viene espressa in concetti («spesso», «occasionale», «rara», ecc.). Anche la portata delle conseguenze constatate viene valutata ed espressa in concetti (catastrofica, critica, modesta, ecc.). Questi concetti permettono di valutare la portata delle conseguenze che non possono essere espresse in termini puramente finanziari: la messa a repentaglio della vita umana o la contaminazione dell'ambiente.

Con un diagramma sul rischio vogliamo facilitare, evidenziandola, la valutazione di cause-conseguenze.

Questo facilita il loro **apprezzamento**. Per quanto riguarda la sicurezza, i rischi devono essere messi a confronto con le esigenze e gli obiettivi dell'impresa. Questo confronto mostra per quali rischi è necessario intervenire.

Esempio di un diagramma sul rischio:





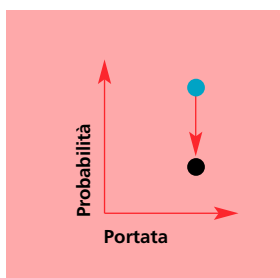
Gestione del rischio

Come gestite i rischi della vostra impresa?

Obiettivo della gestione del rischio è di poter «governare» i rischi presenti in un'impresa ricorrendo a misure adeguate. Adottando un procedimento sistematico il rischio può essere gestito in relazione alle cause e alle conseguenze.

■ Gestione in relazione alle cause

Con queste misure i rischi possono essere **evitati o ridotti** in quanto la probabilità di un evento diminuisce (prevenzione del danno).



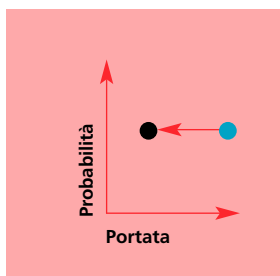
Esempio: con un calcolo degli investimenti che rappresenta una solida base nella fase decisionale preliminare, è possibile ridurre la probabilità di investimenti errati.

La probabilità delle cause diminuisce. I rischi vengono così evitati o ridotti.

■ Gestione in relazione alle conseguenze

Le misure in relazione alle conseguenze divengono efficaci quando un evento ha già avuto luogo. In questo caso bisogna fare una distinzione tra le seguenti misure:

■ **Misure**, che hanno un'influenza diretta sulle conseguenze. La portata delle conseguenze si riduce. Il rischio viene così **ridotto** (diminuzione del danno).



Esempio: con un'azione mirata di richiamo del prodotto è possibile ridurre le spese legate all'organizzazione del richiamo e contenere la perdita di immagine.

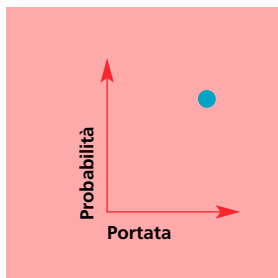
La portata delle conseguenze è ridotta. I rischi vengono così limitati.



Gestione del rischio

■ **Misure** che rappresentano soluzioni finanziarie per l'assunzione dei rischi a proprio carico. I rischi in sé non cambiano. In questa categoria rientrano i seguenti casi:

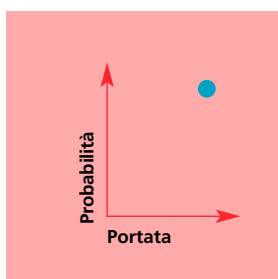
● **Misure per il trasferimento dei rischi.** I rischi, in quanto tali, restano. Essi possono avverarsi in base alle cause e avere le conseguenze corrispondenti. Per contro, le conseguenze economiche vengono trasferite al partner contrattuale, alla compagnia d'assicurazioni o risolte ricorrendo ad un finanziamento.



Esempio: le conseguenze economiche dovute ad incendi sono coperte da una polizza assicurativa.

I rischi, in quanto tali, restano. Dietro retribuzione, le probabili conseguenze finanziarie vengono trasmesse ad un partner. I rischi presumibili vengono pagati dal partner.

● **Misure per assumere i rischi a proprio carico.** I rischi, in quanto tali, restano. All'interno dell'impresa vengono però cercate soluzioni che rendano possibile l'assunzione dei rischi a proprio carico.



Esempio: per superare difficoltà di vendita, l'impresa crea riserve finanziarie.

I rischi, come tali, restano. L'impresa istituisce una riserva finanziaria. I rischi presumibili vengono assunti dall'impresa stessa.

Oltre agli strumenti tradizionali quali soluzioni assicurative o riserve sono offerte anche **soluzioni alternative finalizzate al finanziamento dei rischi** (captive, rent-a-captive, finite risk) che prevedono sia elementi del trasferimento che dell'assunzione dei rischi.



RM-Controlling/Retroazione

Come è ancorato il Risk Management nella vostra impresa?

Il RM-Controlling ha per obiettivo la ripetizione periodica delle varie fasi del Risk Management in modo da ancorarle stabilmente all'impresa.

Al centro della retroazione troviamo informazioni derivanti dal processo di Risk Management importanti per il rischio dal punto di vista metodico e del contenuto. Esperienze consolidate e nuove cognizioni nell'**identificazione dei rischi**, nell'**analisi dei rischi** come pure padronanza sulla loro gestione aprono un nuovo capitolo nel controllo dei rischi. Inoltre si possono trarre esperienze molto valide da sinistri subiti o da situazioni pericolose, che avrebbero potuto provocare gravi incidenti, in quanto si riferiscono direttamente all'impresa stessa.

■ Il Risk Management è dinamico e deve trovare modo di esternarsi quotidianamente nel modo di **pensare e d'agire** sia da parte della direzione aziendale che dei suoi collaboratori.



Il presente metodo di Risk Management è stato ideato nel 1994 da Roland Betschart, Matthias Kuss e Oscar Schönbächler, operanti nel Risk Management Services (RMS). Per RMS è inteso il reparto tecnico della Zurigo finalizzato allo sviluppo e alla realizzazione di servizi Risk Management negli affari di impresa.

– procedere con metodo



ZURICH

Zurich
Continental Europe Corporate

Risk Management Services

Austrasse 46
8045 Zurich
Tel.: +41 (0)1 628 28 28
Fax: +41 (0)1 628 81 31
www.zurichbusiness.ch

Le informazioni e le documentazioni messe a disposizione in questo spazio possono essere riprese testualmente da terzi a scopi esclusivamente informativi e sempre con citazione della fonte.

© 2003 Zurich Continental Europe Corporate
Risk Management Services (RMS)

version 98/03