



MEDIOBANCA

**CINEAS-MEDIOBANCA**

***OSSERVATORIO SUL RISK MANAGEMENT  
NELLE MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE  
(5° EDIZIONE)***

**SETTEMBRE 2017**

MEDIOBANCA  
DECRETO LEGISLATIVO n. 196 DEL 30-06-2003 SULLA TUTELA DELLA PRIVACY

INFORMATIVA

Ai sensi dell'art. 13 del Decreto Legislativo n. 196 del 30-06-2003, recante disposizioni a "Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento di dati personali", si precisa che i dati personali da noi raccolti potranno essere oggetto, nel rispetto della normativa sopra richiamata – e conformemente agli obblighi di riservatezza cui è ispirata l'attività della nostra società – di trattamenti, che consistono nella loro raccolta, registrazione, organizzazione, conservazione, elaborazione, modificazione, selezione, estrazione, utilizzo, blocco, comunicazione, diffusione, cancellazione ovvero nella combinazione di due o più di tali operazioni. Tali dati vengono trattati per finalità di ricerca economica e statistica ed in particolare per la realizzazione del rapporto "Osservatorio sul *risk management* nelle medie imprese manifatturiere" e delle opere digitali su CD e Web, opere destinate alla pubblicazione e alla diffusione in Italia e all'estero, e di altre pubblicazioni contenenti dati per singola società o aggregati. Il trattamento dei dati potrà avvenire anche attraverso strumenti automatizzati atti a memorizzarli, gestirli e trasmetterli, mantenuti in ambienti di cui è controllato l'accesso; il trattamento dei dati potrà essere effettuato, per conto della nostra società, con le suddette modalità e con criteri di sicurezza e riservatezza equivalenti, da società, enti o consorzi che ci forniscano specifici servizi elaborativi, nonché da società, enti (pubblici o privati) o consorzi che svolgano attività connesse, strumentali o di supporto a quella della nostra società. L'elenco delle società, enti o consorzi sopra indicati è riportato nel prospetto, tempo per tempo aggiornato, tenuto a disposizione presso i nostri locali.

Ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo l'interessato può esercitare i suoi diritti e, in particolare, può ottenere dal titolare la conferma dell'esistenza o meno di propri dati personali e che tali dati vengano messi a sua disposizione in forma intellegibile. L'interessato può altresì chiedere di conoscere l'origine dei dati nonché la logica e le finalità su cui si basa il trattamento; di ottenere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge nonché l'aggiornamento, la rettifica o, se vi è interesse, l'integrazione dei dati; di opporsi, per motivi legittimi, al trattamento stesso.

La presente informativa è redatta tenendo conto delle regole fissate dall'articolo 2, comma 2 del *Codice di deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica*, e in esecuzione del provvedimento autorizzativo del Garante per la Protezione dei dati personali in data 20 ottobre 2008.

Ulteriori informazioni potranno essere richieste presso la sede di Mediobanca, oppure, per iscritto al:

- titolare al trattamento dei dati: MEDIOBANCA S.p.A., Piazzetta E. Cuccia, 1 - 20121 Milano, iscritta al n. 74753.5.0 dell'albo banche;
- responsabile del trattamento dei dati (in atto Dott. Vincenzo Tortis) presso la sede di Mediobanca.

Copyright 2017 by Ufficio Studi Mediobanca e Cineas

Mediobanca – Ufficio Studi  
Foro Buonaparte, 10 - Milano  
Tel. 02-8829.1  
Internet: [www.mbres.it](http://www.mbres.it)  
E-mail: [ufficio.studi@mediobanca.com](mailto:ufficio.studi@mediobanca.com)

Cineas  
Via Pacini, 11 - Milano  
Tel. 02-36635006  
Internet: [www.cineas.it](http://www.cineas.it)  
E-mail: [info@cineas.it](mailto:info@cineas.it)

# INDICE

	Pag.
SEZIONE I - DEFINIZIONI E METODOLOGIA .....	5
I.1 – IL TARGET DI IMPRESE .....	5
I.2 – ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO .....	6
I.3 – CARATTERISTICHE DELLE SOCIETA' RISPONDENTI .....	7
SEZIONE II – LA GOVERNANCE .....	10
II.1 – ETA' AZIENDALE E GENERAZIONE IMPRENDITORIALE .....	10
II.2 – IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: MOVENTI, OSTACOLI E SOLUZIONI .....	13
II.3 – LA DOTAZIONE MANAGERIALE: APPARTENENZA VS. COMPETENZA .....	16
SEZIONE III – IL CONTESTO, L'INNOVAZIONE E LE SKILLS .....	18
III.1 – IL CONTESTO .....	18
III.2 – L'INNOVAZIONE .....	21
III.3 – LE SKILLS PROFESSIONALI .....	25
SEZIONE IV – I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO .....	30
IV.1 – LA GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEI RISCHI .....	30
IV.2 – RILEVANZA E IMPATTO ECONOMICO DEI SINGOLI PROFILI DI RISCHIO .....	36
IV.3 – DISTANZA TRA RILEVANZA DEL RISCHIO, EFFICACIA DEL PRESIDIO E ASSICURABILITA' .....	40
IV.4 – PERCEZIONE E GESTIONE DEI RISCHI E SETTORI MERCEOLOGICI .....	43
SEZIONE V – COSTI AZIENDALI PER LA GESTIONE E L'ASSICURAZIONE DEI RISCHI E LA FORMAZIONE .....	47
V.1 – COSTI ASSICURATIVI .....	47
V.2 – PROGRAMMI DI FORMAZIONE .....	49
SEZIONE VI – SINTESI DEI RISULTATI .....	51

SI RINGRAZIANO I PARTNER DELLA V EDIZIONE DELL'OSSERVATORIO:



## SEZIONE I – DEFINIZIONI E METODOLOGIA

### I.1 - IL TARGET DI IMPRESE

Questa indagine dà corpo alla V edizione dell'"Osservatorio sul *risk management* nelle medie imprese manifatturiere" curato nell'ultimo triennio dall'Area Studi Mediobanca per conto di Cineas. Obiettivo dell'analisi è la valutazione della percezione che le medie imprese manifatturiere italiane hanno di alcuni principali profili di rischio che interessano lo svolgimento della propria attività e dell'efficacia dei presidi posti in essere per il loro governo.

Il focus sul segmento *mid-corporate* manifatturiero italiano appare legittimato da molteplici punti di vista, non ultimo quello che si rifà alla ben documentata rilevanza che tale segmento di aziende ricopre all'interno del tessuto imprenditoriale italiano. Tale rilevanza si esprime, tra l'altro, nella capacità delle medie imprese di raggiungere livelli di produttività superiori sia rispetto a quelli delle altre fasce dimensionali della manifattura italiana (i.e. le micro imprese e le grandi imprese) sia, soprattutto, a quelli delle medie imprese manifatturiere dei principali paesi competitor in Europa (e.g. della Germania) (1).

D'altra parte, è parimenti documentato il fatto che su taluni aspetti di governance societaria le nostre medie imprese familiari si collocano su standard che appaiono arretrati rispetto alle best practice internazionali. Queste considerazioni hanno suggerito di corredare anche questo Rapporto con la raccolta di alcune informazioni sulla governance, nella presunzione che la sua qualità incida poi sul modo in cui le imprese affrontano un tema evoluto e complesso come quello della gestione del rischio.

La definizione di media impresa è assunta dall'indagine annualmente curata da Mediobanca e Unioncamere che prevede i seguenti parametri identificativi:

- forza lavoro compresa tra 50 e 499 unità;
- fatturato netto non inferiore a 16 milioni e non superiore a 355 milioni di euro, valutato a livello consolidato;
- assetto proprietario autonomo, ovvero riconducibile a controllo familiare, con esclusione dei casi in cui l'azionista apicale sia una persona fisica o

---

<sup>1</sup> Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, Edizione 2017.

giuridica estera ovvero esso controlli un gruppo societario italiano i cui parametri dimensionali eccedono quelli di cui ai punti precedenti.

## I.2 - ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO

L'analisi si basa sulle risposte raccolte con un questionario somministrato nel primo trimestre del 2017 al segmento di medie imprese con fatturato superiore a 20 milioni di euro. I risultati del questionario sono stati raccordati con i dati sulla redditività delle imprese per valutare se vi sia corrispondenza tra i livelli di percezione e di gestione dei rischi e i risultati economici conseguiti.

Il questionario ha coperto diverse aree tematiche relative a:

1. dati strutturali e governance delle società, in particolare con riferimento alla generazione imprenditoriale che ha la responsabilità della gestione aziendale, alla quota di membri familiari in posizioni apicali e, infine, alla sussistenza prima e alla modalità di trattamento poi dell'eventuale problema di passaggio generazionale; un ulteriore set di domande ha inteso evidenziare i fattori di contesto (e.g. la crisi globale, il terrorismo, ecc.) o idiosincratichi (e.g. la perdita di un cliente chiave, di un fornitore, ecc.) che nell'ultimo triennio hanno inciso sul giro d'affari;
2. sviluppi tecnologici e percezione della loro rilevanza prospettica sul business aziendale, con particolare riferimento a: a) innovazioni generalmente rubricate sotto il capitolo dell'*industry 4.0* (e.g.: droni, sistemi di *mobile e-health*, domotica, sistemi di controllo remoto della produzione, ecc.); b) interesse a collaborare con *start up* innovative e possibili modalità di realizzazione della collaborazione;
3. competenze professionali, con specifico riferimento a: a) rilevanza di quelle soft e relazionali (c.d. *life skills*) rispetto a quelle di contenuto tecnico; b) indicazione delle competenze tecniche evolute ritenute indispensabili e loro modalità di acquisizione da parte dell'impresa;
4. sistema di gestione dei rischi: la sezione inquadra il modello di *governance* che presiede il sistema di gestione dei rischi, ovvero la struttura e la logica di funzionamento del modello, la responsabilità del suo controllo, le competenze professionali coinvolte e i sistemi di valutazione e correzione;
5. singoli profili di rischio: è stato richiesto alle imprese di valutare la rilevanza e l'efficacia nel governo di una serie di rischi specifici: catastrofi naturali (terremoti, alluvioni, incendi ecc.), *compliance* normativa e organizzativa

(e.g. Legge 231), reperimento e ritenzione delle competenze professionali, inquinamento ambientale, rischi legati alla compromissione della reputazione e dell'immagine aziendale, sicurezza sul posto di lavoro, responsabilità da difettosità del prodotto, imitazione o sabotaggio doloso del prodotto e, infine, rischi informatici con specifico riferimento al *cyber risk*. Per ogni profilo di rischio sono stati valutati la disponibilità sul mercato di una copertura assicurativa e la frequenza con cui ad essa si fa ricorso.

### 1.3 - CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ RISPONDENTI

Complessivamente sono stati inviati 2617 questionari cui hanno risposto 272 imprese. Il tasso di adesione è stato pari al 10,4% in termini di unità, al 12,9% in termini di fatturato e all'11,1% in termini di dipendenti.

Nella valutazione dei risultati, soprattutto in chiave comparativa con le pregresse edizioni di questa indagine, si deve considerare che il campione esaminato è "aperto" ovvero insiste su insiemi non coincidenti di imprese. In particolare, il tasso di sovrapposizione del *panel* di questo rapporto con quello della precedente edizione è pari al 52,6%. Al di là delle inevitabili oscillazioni dei risultati dovute alla variabilità campionaria, l'analisi dei risultati relativi alle domande ricorrenti denota una apprezzabile capacità dei campioni succedutisi nel tempo di cogliere con sufficiente stabilità i tratti di fondo di questo segmento di imprese (si vedano, a titolo d'esempio, i dati strutturali e di governance di cui alla successiva Sezione II).

La Tab. 1 offre una sinossi della composizione delle 2617 medie imprese interpellate e delle 272 rispondenti suddivise per categoria merceologica, ubicazione geografica e fascia dimensionale. Le società rispondenti si addensano con maggiore frequenza nelle fasce superiori: nell'intervallo 50-100 € mil. l'incidenza è del 34,6% (contro 23,4% delle interpellate) e in quello 100-355 € mil. del 12,5% (contro il 7,7%); il 52,9% si colloca tra 20 e 50 € mil. (contro il 68,9%). Circa l'assortimento settoriale, le società rispondenti presentano, rispetto all'insieme di quelle interpellate, uno sbilanciamento a favore del settore dei beni per la persona e la casa (25% contro 19,5%) e una sottoponderazione della meccanica (24,3% contro 36,1%), unitamente a un più modesto scarto a favore del chimico-farmaceutico (17,6% contro 14,3%).

Le società rispondenti presentano quindi un profilo specifico quanto a fatturato medio (61 € mil. contro 48 milioni per le non rispondenti) e pianta organica (153 dipendenti contro 134) come rilevabile in Tab. 2.

Intendendo la mancata risposta come manifestazione d'insensibilità o impreparazione verso le tematiche oggetto del questionario, si evince che l'attenzione verso i temi del rischio tende a mancare, o quanto meno a restare latente, sotto i 60 milioni di fatturato medio. Si tratta di un volume di vendite che, combinato con la dimensione degli organici, presuppone una complessità organizzativa poco coerente con un approccio non consapevole o approssimativo alla gestione dei rischi. Tale carenza non pare dettata da scarsità di risorse professionali e umane, data la somiglianza dei due gruppi quanto a quota di profili impiegatizi e dirigenziali (38,3% contro 36,8%), il che legittima a ritenere che il limite sia di natura "culturale".

Tab. 1 – Rappresentatività delle imprese rispondenti e tasso di adesione (%)

<b>Settore</b>	<b>Rispondenti</b>	<b>Universo di provenienza</b>
Alimentare	16,9	16,7
Beni persona e casa	25,0	19,5
Carta e stampa	7,0	5,3
Chimico e farmaceutico	17,6	14,3
Meccanico	24,3	36,1
Metallurgico	6,3	5,7
Altra manifattura	2,9	2,4
<b>Macro area geografica</b>		
Nord Ovest	39,0	41,1
Nord Est	37,9	38,7
Centro NEC (°)	14,7	10,8
Centro, Sud e Isole	8,4	9,4
<b>Fascia di fatturato</b>		
20-50 € mil.	52,9	68,9
50-100 € mil.	34,6	23,4
100-355 € mil.	12,5	7,7
<b>Tasso di adesione</b>	<b>10,4</b>	<b>-</b>

(°) Comprende Marche, Toscana e Umbria.

Tab. 2 – Alcuni parametri delle società rispondenti e non rispondenti

Parametro	Rispondenti	Non rispondenti
Fatturato (€ mil.)	Media: 61 (***) Mediana: 47 (***)	Media: 48 Mediana: 36
Organico medio (unità)	Medio: 153 (***) Mediana: 135 (***)	Media: 134 Mediana: 113

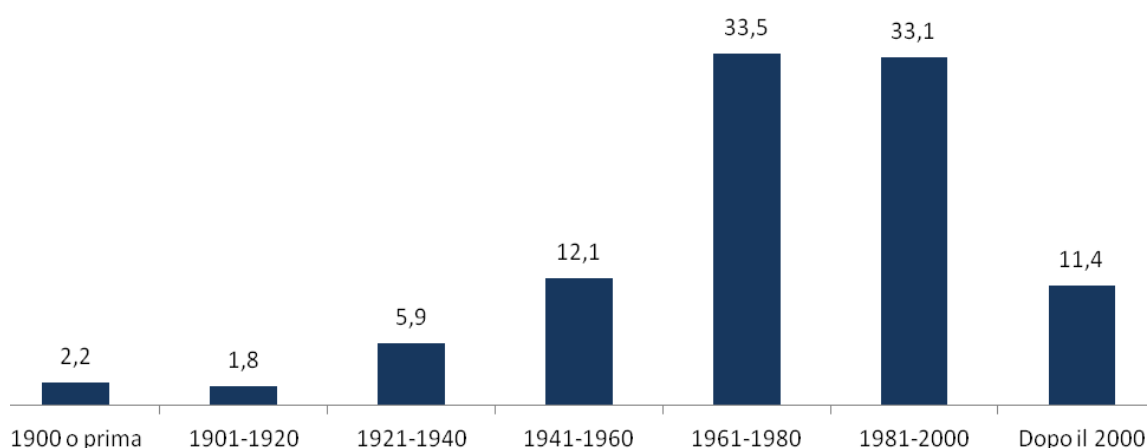
\*\*\* = Sign. >99%; \*\* = Sign. <99%, >95%; \* = Sign. <95%, >90%. T-test unilaterale per le medie; test di Mann-Whitney unilaterale per le mediane. Ipotesi: valore rispondenti > valore non rispondenti.

## SEZIONE II – LA GOVERNANCE

### II.1 - ETA' AZIENDALE E GENERAZIONE IMPRENDITORIALE

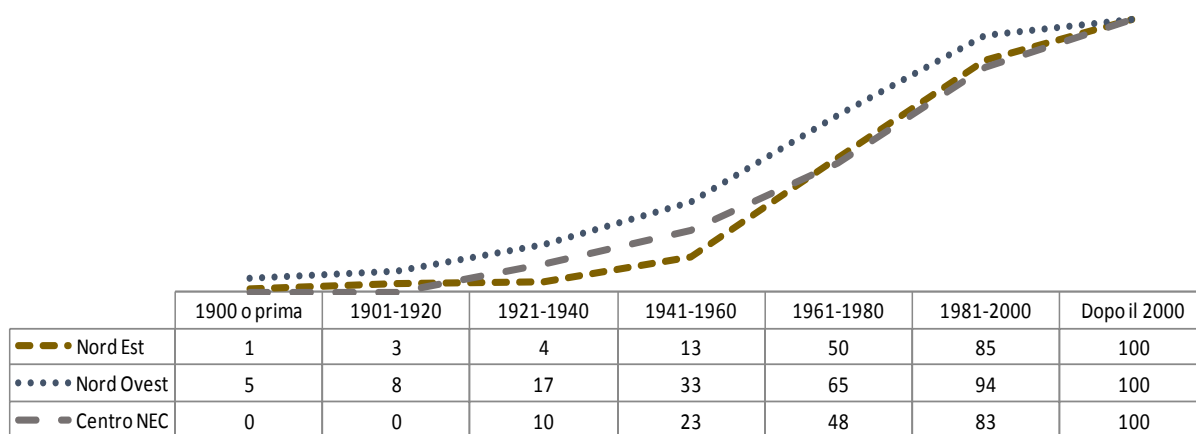
L'insieme delle 272 imprese qui esaminate ha data media di fondazione riferita al 1974 (mediana 1979, moda statistica 1976). Il 77,9% di esse è stata costituita successivamente al 1960, con massima concentrazione nel doppio intervallo 1961-1980 (33,5%) e 1981-2000 (33,1%). La ripartizione per *bracket* temporali ventennali è riportata in Fig. 1.

Fig. 1 – Distribuzione delle medie imprese per data di costituzione sulla base di intervalli ventennali



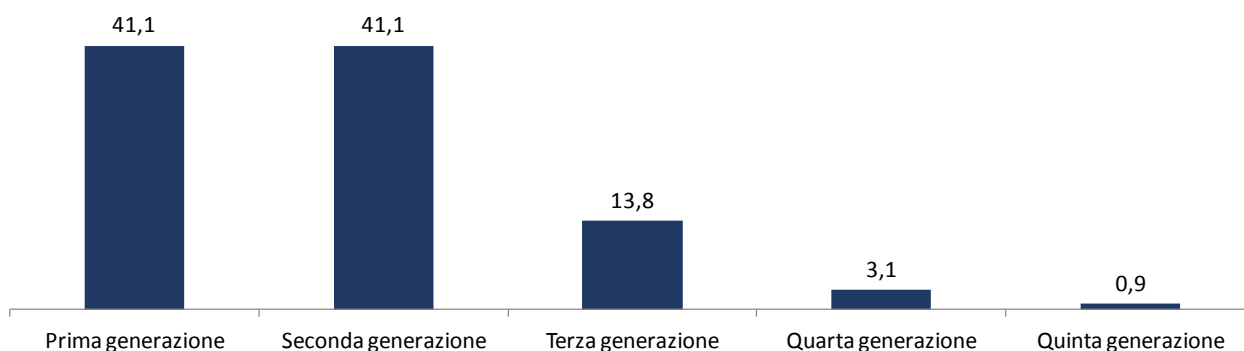
La dinamica riportata in Fig. 2 mostra con chiarezza il diverso profilo di demografia societaria che ha caratterizzato alcune aree del Paese. Il Nord Ovest rappresenta la porzione a più antica industrializzazione e all'inizio degli anni '60 si era già costituito un terzo delle imprese oggi operative. Nello stesso periodo il Nord Est era fermo a meno del 15% e solo negli anni del miracolo economico le regioni nord orientali hanno colmato gran parte del proprio ritardo sul resto del Nord Italia. A livello settoriale è l'industria alimentare a segnare l'anno medio di fondazione più remoto (1964) seguita a metà anni settanta da quella chimico-farmaceutica (1973) e dalla meccanica (1974), mentre la costituzione delle imprese dei beni per la persona e la casa (tessile, abbigliamento, pelletteria, mobilio, ecc.) risale mediamente alla fine degli anni '70 (1978).

Fig. 2 – Percentuale cumulata di imprese per data di costituzione: dettaglio per macroarea geografica



Le 272 imprese qui considerate sono di proprietà familiare e comprendono una modesta quota (3,3%) a controllo cooperativo. La presenza del *private equity* è marginale (1,5% delle occorrenze). Le generazioni imprenditoriali al comando sono essenzialmente due: la prima - inclusa quella di passaggio tra la prima e la seconda - e la seconda - compresa quella di passaggio dalla seconda alla terza -, ognuna delle quali ha incidenza pari al 41,1%. La terza generazione - inclusa la fase di passaggio alla quarta - ammonta al 13,8% del totale, mentre quelle successive hanno rilevanza marginale.

Fig. 3 – Incidenza delle generazioni imprenditoriali al comando delle imprese

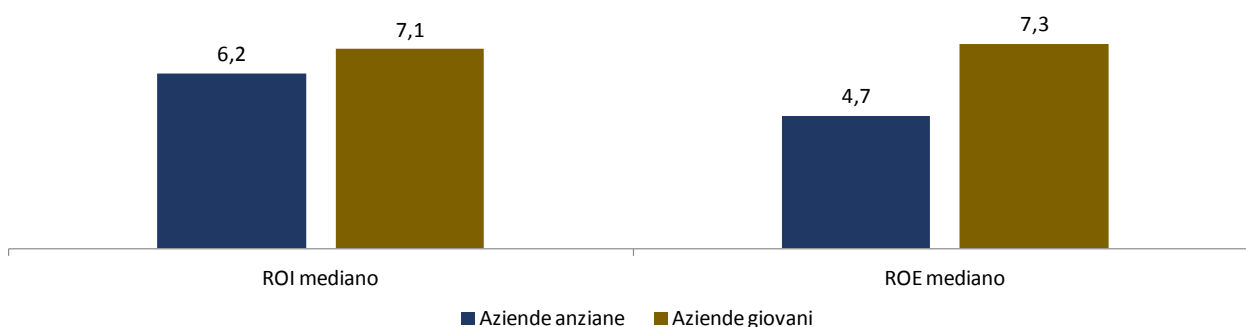


Queste evidenze danno conto, per un certo verso, della c.d. “sindrome dei Buddenbrook” e del connesso “paradigma delle tre generazioni”, che tuttavia appare in buona parte riconducibile alla concentrazione nel quarantennio 1960-2000 dei 2/3 del totale delle date di costituzione. In linea indicativa si può stimare in 25 anni circa il tempo che intercorre prima che la generazione successiva si affianchi alla precedente. Il lasso temporale appare appropriato, considerati i tempi di formazione (universitaria oppure *on the job*) <sup>2</sup>.

Coerentemente, la lunghezza della catena generazionale si amplia con la distanza della data di fondazione; in altri termini, nelle aziende di costituzione più remota, prevalgono generazioni imprenditoriali multiple.

E' utile incrociare le *performance* economiche con l'età di costituzione societaria, al fine di valutare se la prolungata permanenza di discendenti successivi della medesima famiglia abbia riverberi sulle prestazioni economiche dell'azienda.

Fig. 4 – Performance economiche e anzianità d'impresa



Valori mediani. Livello di significatività statistica delle differenze (test di Mann-Whitney unilaterale a destra): Roi: <10% e >5%; Roe: <10% e >5%

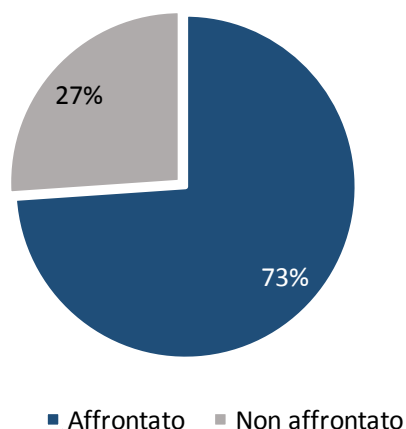
A tal fine, sono state isolate le società appartenenti ai primi cinque decili per data di fondazione, ovvero le aziende più “anziane” nelle quali prevalgono sequenze generazionali più lunghe, e quelle dei restanti cinque decili, di recente avvio e gestite da famiglie imprenditoriali più giovani (Fig. 4). Basandosi su dati mediani, se ne ricava evidenza di uno scarto a favore delle aziende più giovani sia in termini di redditività operativa (*roi*: 7,1% vs 6,2%) sia di redditività netta (*roe*: 7,3% vs 4,7%).

<sup>2</sup> Stima ottenuta sulla base delle classi più popolose dell'insieme che sommano a oltre il 95% del totale.

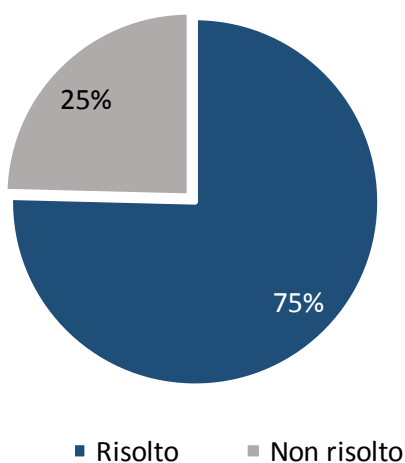
## II.2 – IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: MOVENTI, OSTACOLI E SOLUZIONI

Il tema del passaggio generazionale è ravvisato con urgenza da un'ampia maggioranza d'impreses: chiamate ad attribuire al tema un punteggio di rilevanza (scala da 1 a 5, per importanza crescente), oltre tre aziende su quattro (77%) gli hanno assegnato un'elevata criticità (punteggi 4 e 5); la moda statistica è addirittura coincidente con punteggio massimo (5). Si è quindi cercato di valutare il livello di intraprendenza delle imprese sul tema del passaggio generazionale, in prima battuta richiedendo loro se esse si siano attivate per affrontarlo.

*Fig. 5 – Ripartizione percentuale delle imprese che hanno affrontato o meno il tema del passaggio generazionale*

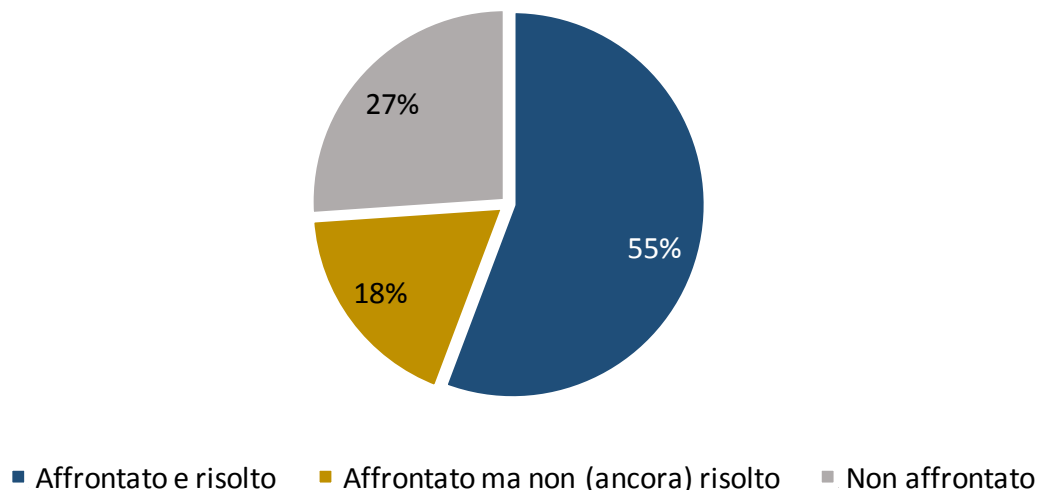


*Fig. 6 – Ripartizione percentuale delle imprese che hanno risolto o meno il tema del passaggio generazionale*



Coerentemente con la quota delle imprese che gli hanno attribuito elevata rilevanza, il 73% degli intervistati ha dichiarato di avere affrontato il nodo successorio (Fig. 5). La complessità del passaggio comporta margini di incertezza circa il suo esito e comunque tempi lunghi per il suo completamento <sup>(3)</sup>. Si è quindi inteso misurare l'incidenza dei casi in cui coloro che si sono attivati per affrontare il tema reputano anche di essere pervenuti alla sua soluzione (Fig.6). I due terzi di quanti hanno inserito il passaggio generazionale nelle priorità della propria agenda operativa ritengono di averlo risolto, mentre il 25% resta, per così dire, ancora in mezzo al guado. La combinazione delle risposte alle due precedenti domande permette infine di comporre il quadro riassunto in Fig. 7.

Fig. 7 – Ripartizione percentuale delle imprese in relazione al tema del passaggio generazionale: valutazione di sintesi



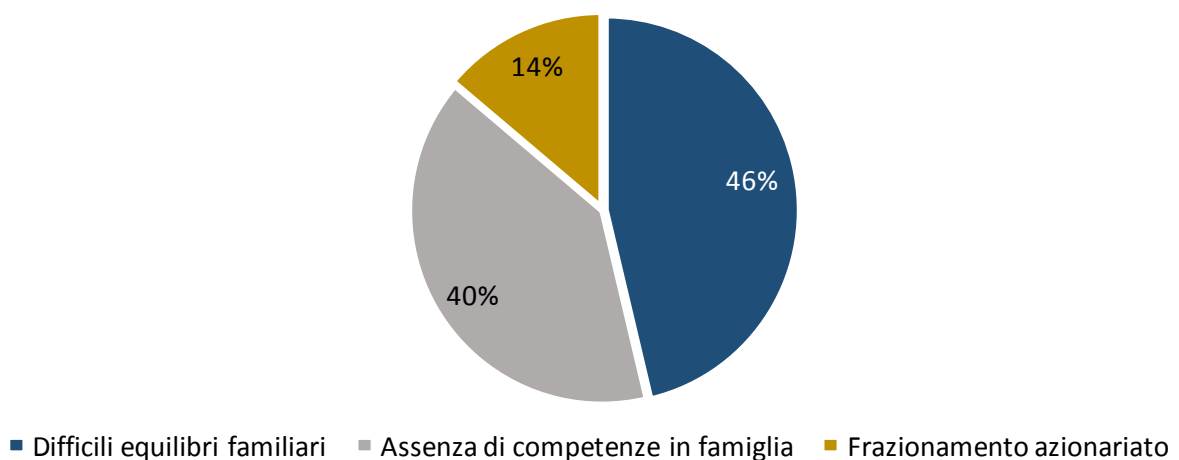
Vi è quindi una quota maggioritaria di medie imprese manifatturiere (il 55%) che dichiara di avere preso in considerazione il tema del passaggio generazionale pervenendo a una sua sistemazione. Vi è una quota tutt'altro che trascurabile (45%) che non ha inserito il tema successorio tra le proprie priorità (27%) oppure che, pur avendolo fatto, non ha ancora raggiunto una sua soluzione (18%).

Alla luce della circospezione con cui gli imprenditori si cimentano nel passaggio successorio, si è richiesto loro di indicare i motivi che li rendono recalcitranti a intervenire in modo più risoluto. Le preferenze espresse si sono assortite come indicato in Fig. 8. Si tratta di tre tematiche afferenti altrettante sfere della

<sup>3</sup> Cucculelli M., Romano L., (2016), *L'imprenditoria familiare: punti di forza e debolezza*, in Paolazzi L., Sylos Labini M., Traù F., *Gli imprenditori*, Marsilio.

commistione tra obiettivi familiari e imprenditoriali: l'equilibrio tra i membri della famiglia, che richiama tematiche emotivo/sentimentali e il lessico, non sempre intellegibile dall'esterno, che regola le relazioni tra gli esponenti familiari interessati all'azienda; la componente manageriale, relativa alla (in)disponibilità di adeguate competenze professionali all'interno della cerchia familiare; e, infine, la frammentazione proprietaria che rinvia a una obiettiva difficoltà di conciliare la polverizzazione delle quote societarie con il mantenimento di un indirizzo gestionale coerente. Ovviamente il primo e il terzo profilo sono connessi, ma mentre nel primo caso l'enfasi è maggiormente posta sui profili psicologici, nel terzo si inserisce una componente patrimoniale (il peso delle quote societarie). Gli orientamenti espressi dalle imprese indicano con una certa chiarezza una bipartizione: l'elemento psicologico è additato come fattore frenante dal 46% delle imprese, cui si aggiunge il 14% che fa riferimento alla parcellizzazione proprietaria. La soluzione in questi casi transita attraverso l'assunzione di adeguati schemi di governance (formazioni di holding che facciano da stanza di compensazione, inserimento di figure terze con funzione garante, ribilanciamento delle deleghe operative o delle cariche apicali, ecc.) oppure risistemazioni patrimoniali (liquidazione di alcuni soci, separazione tra diritti patrimoniali ed esercizio del voto). Resta comunque rilevante che nel 40% dei casi il fattore frenante sia quello manageriale, ovvero legato alla carenza di competenze che dovrebbe comportare l'inserimento di figure professionali esterne dotate delle necessarie abilità. La vistosità del tema manageriale è destinata a esacerbarsi nella misura in cui il contesto competitivo dovesse farsi via via più sfidante e richiedere quindi professionalità più qualificate o evolute.

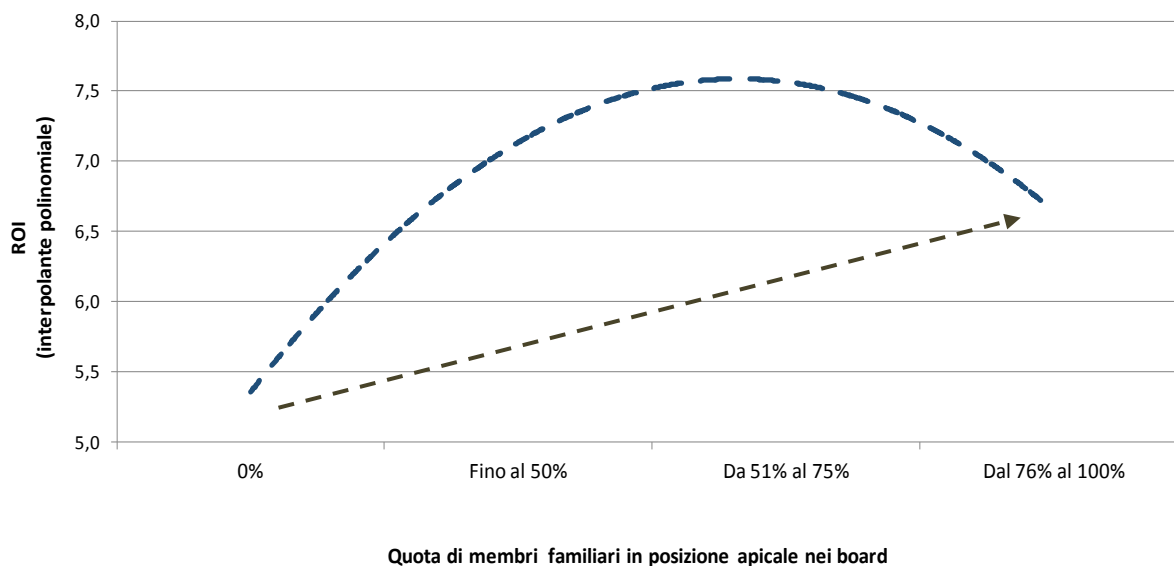
Fig. 8 – Motivi che ostacolano il passaggio generazionale



### II.3 – LA DOTAZIONE MANAGERIALE: APPARTENENZA VS. COMPETENZA

La dotazione di capitale manageriale delle famiglie imprenditrici e la necessità di una sua integrazione con professionalità esterne emersa alle righe precedenti si collega in modo esplicito all'ultimo tema esaminato in questa sezione, ovvero quello del "peso" della famiglia nei processi decisionali e dell'eventuale relazione tra quest'ultimo e le performance d'impresa. La rilevanza della famiglia è qui misurata attraverso la quota di occupazione delle posizioni apicali all'interno dei board. Essa è assai rilevante, superando il 50% nell'85% dei casi. La dinamica della redditività operativa (*roi*), in funzione della quota di presenza di membri familiari nelle posizioni apicali, mostra una traiettoria assai informativa, suggerendo che un'equilibrata miscela tra presenza familiare e soggetti inseriti dall'esterno è in grado di generare un migliore ritorno del capitale investito. Inoltre, l'assenza di membri familiari in posizione apicale è collegata a rendimenti più bassi di quelli associati a una presenza totalitaria, come suggerito dalla traiettoria ascendente che congiunge le due estremità della Fig. 9.

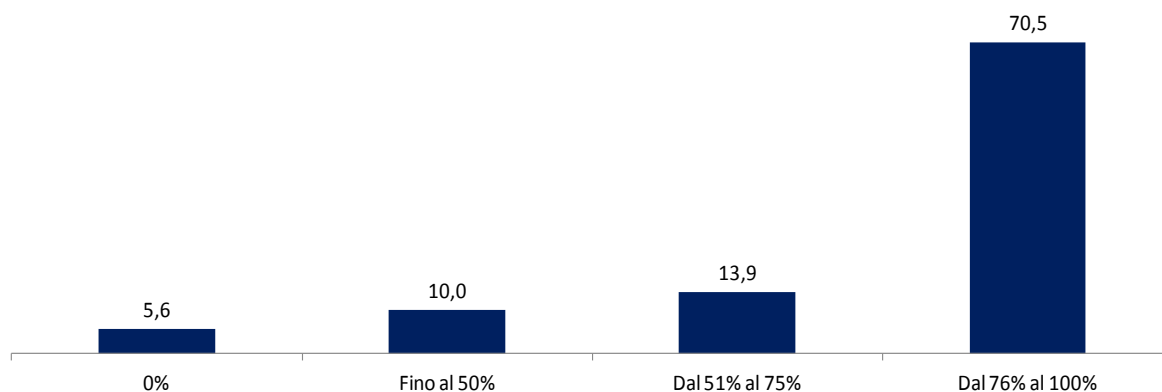
Fig. 9 – Roi (interpolante polinomiale) e quota familiare nelle posizioni apicali nel board



Volendo brutalizzare il senso della Fig. 9 si potrebbe affermare che la famiglia è certamente un valore, tanto che la sua assenza dai ruoli apicali si associa a redditività inferiore rispetto a quella ottenuta in caso di occupazione totalitaria del board, ma tuttavia essa non può costituire un "dogma" in quanto il suo

arretramento e contaminazione con professionalità esterne è in grado di accrescere ulteriormente la redditività.

Fig. 10 – Distribuzione delle imprese per quota familiare nelle posizioni apicali nel board



La relazione di cui alla Fig. 9 dovrebbe spingere le imprese a miscelare accortamente le posizioni chiave all'interno dei board, in modo che l'appartenenza alla famiglia non vada a nocimento delle competenze necessarie a massimizzare la redditività dell'impresa. La soluzione sub-ottimale a questa esigenza è additata da una rilevante parte della letteratura scientifica come una delle cause che comprimono la redditività delle imprese italiane, trattenendola su livelli inferiori a quelli potenzialmente raggiungibili (4). In effetti, la dislocazione delle medie imprese italiane all'interno delle classi che individuano i diversi gradi di compresenza all'interno dei board è riportata in Fig. 10: l'area "virtuosa", ovvero quella mediana, comprende meno del 25% delle occorrenze, la completa separazione tra proprietà e gestione appare marginale (6% circa), mentre la copertura familiare di tutte le posizioni apicali nel board appare la prassi ampiamente più diffusa (70,5%), pur non essendo quella che produce i margini migliori.

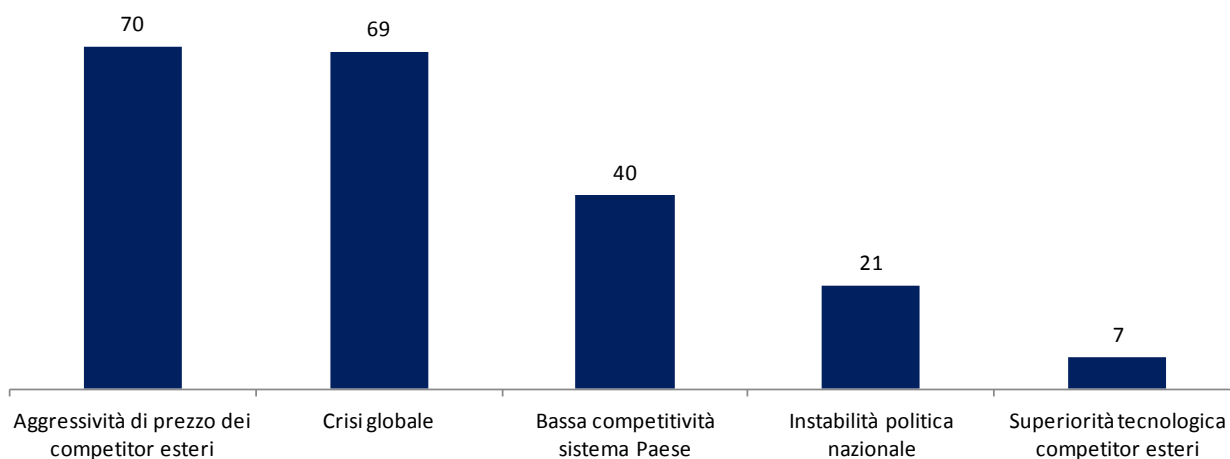
<sup>4</sup> Pellegrino B., Zingales L. (2014), *Diagnosing the Italian disease*, mimeo

## SEZIONE III – IL CONTESTO, L'INNOVAZIONE E LE SKILL

### III.1 – IL CONTESTO

Il permanere di uno snodo congiunturale denso di incertezze ha un impatto ambivalente con riferimento ai temi di interesse in questa indagine. Da un lato infatti si ha una proliferazione dei rischi in grado di condizionare il business e con essa dovrebbe crescere l'esigenza di un loro governo sia in termini di prevenzione che di gestione a sinistro avvenuto. D'altra parte, la lenta uscita dal periodo più acuto della crisi impone cautela alle imprese, spingendole ad atteggiamenti ancora miopici e di corto respiro: sforzi e risorse sono indirizzati su fattori più direttamente collegati al mantenimento del business e al contenimento dei costi, relegando a ruoli subordinati iniziative di più lungo periodo di cui è meno percepita l'urgenza, quale il sistema di gestione dei rischi.

Fig. 11 – Fattori esterni e di contesto che hanno condizionato le vendite nell'ultimo triennio (% di risposte per ciascun profilo, con possibilità di risposta multipla)

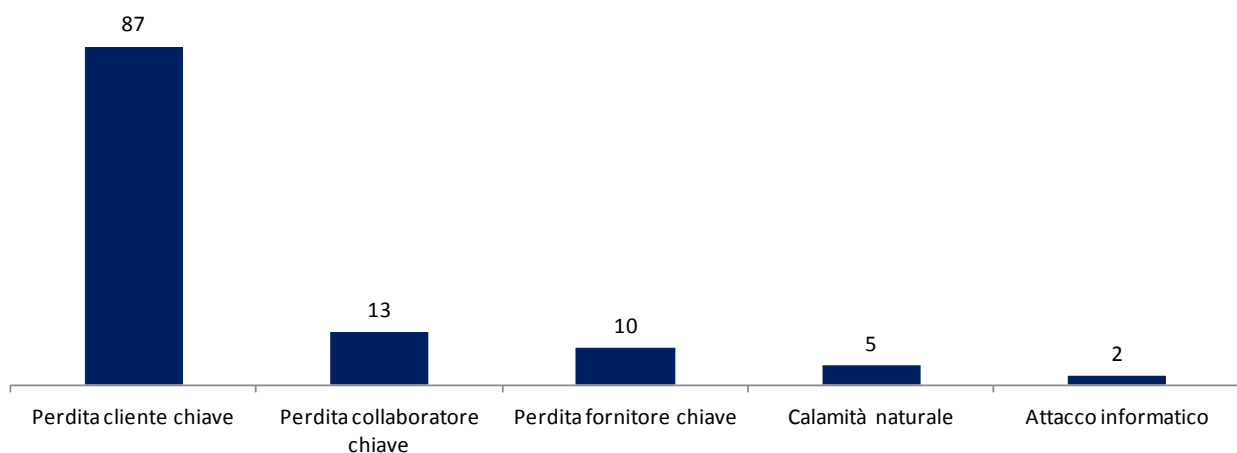


La crisi globale viene indicata da 7 imprenditori su 10 come il fattore che ha maggiormente condizionato il business aziendale. In presenza di stagnazione della domanda, il mantenimento del proprio mercato passa anche attraverso la

possibilità di praticare prezzi competitivi <sup>(5)</sup>. E' questo il terreno sul quale le aziende italiane sentono maggiormente mordere la competizione straniera (70%), poichè gli spazi di manovra su questo fronte appaiono obiettivamente limitati dalla bassa competitività del sistema Paese che impone costi non aggirabili (40%). Si innesca su questo punto l'ulteriore fattore rappresentato dall'instabilità politica che, da un lato, frustra le aspettative di incisivi interventi riformatori sui nodi che abbattano la nostra competitività, dall'altro restituisce all'estero un'immagine non lusinghiera del nostro ceto politico e del Paese intero, inducendo sentimenti di diffidenza e atteggiamenti di censura. Non sorprende, in quanto coerente con quanto emerso in pregresse edizioni di questa indagine, che il livello tecnologico dei competitor internazionali sia percepito dalle imprese italiane come una minaccia flebile (7%). Nel "saper fare" gli imprenditori italiani si sentono dotati di competenze almeno pari a quelle dei competitor stranieri.

Circa gli eventi specifici (diciamo idiosincratici) che hanno penalizzato i volumi delle imprese italiane, le maggiori preoccupazioni appaiono legate ancora a fattori pertinenti il mercato di sbocco (Fig. 12).

Fig. 12 – Fattori specifici che hanno condizionato le vendite nell'ultimo triennio (% di risposte)



La perdita di un cliente chiave rappresenta il vulnus più rilevante che un'impresa può subire, ricevendo la preferenza dell'87% degli intervistati. E' un risultato

<sup>5</sup> Non a caso il binomio *economic slowdown* e *increasing competition* figura in seconda e terza posizione tra i maggiori rischi che le imprese sono chiamate a fronteggiare, secondo quanto emerge dall'indagine *Global Risk Management Survey* (2017) curata da Aon.

coerente con quanto emerso al punto precedente: se la crisi attuale è essenzialmente di domanda e l'agone competitivo è esasperato dalla competizione sui prezzi, la perdita di un cliente chiave apre un vuoto che può essere davvero improbo colmare. Assai meno rilevanti appaiono le conseguenze legate alla perdita di collaboratori (13%) e fornitori chiave (10%): da un lato è verosimile che le imprese sentano di avere raggiunto una sufficiente fidelizzazione nei loro confronti, dall'altro è possibile che le medesime imprese si sentano confidenti circa la possibilità di un loro rimpiazzo visto che in questi rapporti esse esprimono una domanda che fronteggia un'offerta presumibilmente abbondante (data la debolezza economica complessiva). Del tutto marginali appaiono invece i fattori che più tipicamente toccano i servizi di assicurazione: ad esempio, le calamità naturali (5%) e gli attacchi informatici (2%). Queste cifre documentano efficacemente la bassa rilevanza attribuita a questi fattori: si tratta di eventi relativamente poco ricorrenti (ma i più recenti fatti di cronaca legati alle frodi informatiche su larga scala potrebbero avere cambiato la percezione delle imprese), ma il cui impatto può essere esiziale. La ponderazione della bassa probabilità di accadimento con l'elevata dimensione del danno subito potrebbe fare scalare in modo importante la percezione delle imprese con riferimento a queste fattispecie di rischio.

### III.2 – L'INNOVAZIONE

Dalle pagine precedenti è emerso che le imprese italiane non si percepiscono deficitarie in tema di adeguatezza tecnologica rispetto ai propri competitor internazionali. Tuttavia, il tema della comprensione e della internalizzazione delle nuove tecnologie rappresenta un fattore tanto sfidante quanto ineludibile e trascurarlo può produrre effetti deleteri a carico dell'impresa (6). È utile corredare questa valutazione con un'indagine più articolata sull'impatto che le imprese attendono da alcuni specifici fattori tecnologici di frontiera. Sono stati indagati cinque separati profili afferenti: a) la robotica e il controllo in remoto dei processi e della produzione; b) l'uso dei droni, essenzialmente con finalità di vigilanza e sicurezza; c) il *mobile e-health*, ovvero la sorveglianza a distanza della salute e delle prestazioni lavorative; d) l'utilizzo delle stampanti 3D; e) l'internet delle cose. Si tratta in estrema sintesi, di innovazioni e sviluppi che richiamano il concetto di Industria 4.0 il quale "enfattizza l'idea della digitalizzazione e dell'interconnessione di tutte le unità produttive (...) mettendo al centro della riflessione e dell'azione il passaggio dall'era della produzione di massa a quella della personalizzazione di massa" (7).

Le aree tematiche indagate, che replicano nella sostanza quelle già sottoposte alle imprese durante la scorsa edizione di questa indagine, restituiscono il quadro riportato in Tab. 3.

Tab. 3 – Valutazione della rilevanza delle innovazioni tecnologiche

Innovazione	Punteggio (min=1, max=6)		
	Medio	Mediano	Moda
Robotica	4	4,5	5
Internet delle cose	3	3	1
Stampanti 3D	2	2	1
Mobile e-health	2	2	1
Droni	1	1	1

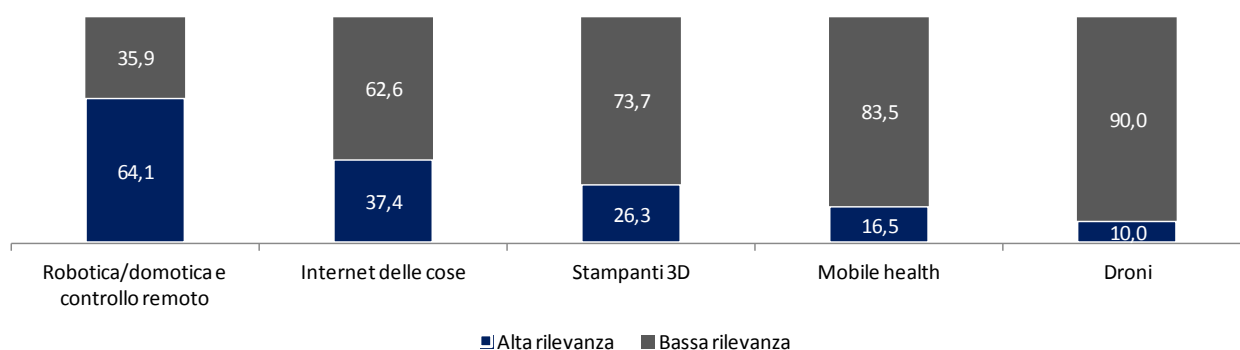
<sup>6</sup> Sempre con riferimento alla *Global Risk Management Survey* (2017) curata da Aon, il rischio da *failure to innovate* figura al sesto posto tra i dieci maggiori (era quattordicesimo nel 2007).

<sup>7</sup> Nomisma-Crif, *Industria 2030 - L'industria italiana nell'economia globale*, 2016 (pagg. 11 e ss).

La robotica (punteggio medio: 4) rappresenta il profilo più apprezzato, probabilmente perché essa ha già prodotto forme di applicazione commerciale collaudate che ne fanno maggiormente percepire le ricadute operative. Man mano che si passa a temi maggiormente futuribili, svanisce la percezione di utilizzo pratico che raggiunge il punto di minimo con riferimento ai droni (punteggio: 1). Appare in qualche misura sorprendente il buon gradimento accordato a una applicazione certamente sfidante nei suoi sviluppi come l'*internet of things* (punteggio: 3).

Una sintesi grafica delle valutazioni è riportata in Fig. 13, ove le risposte sono state accorpate in due fasce: quella di non rilevanza (punteggio fino a 3) e quella di rilevanza (punteggio superiore a 3).

Fig. 13 – Percentuali di assegnazione di rilevanza e non rilevanza ai temi tecnologici



L'accoppiamento della valutazione espressa sui differenti profili tecnologici con il livello di redditività operativa e netta (valori mediani) produce la casistica di cui alla Fig. 14. Con una certa regolarità le imprese che hanno attribuito una rilevanza relativamente maggiore ai singoli profili di innovazione tecnologica e presumibilmente hanno compiuto i primi passi per la loro internalizzazione nei processi e nell'organizzazione aziendale, mostrano *performance* economiche generalmente migliori, sia in termini di margini industriali che di risultato netto. Si deve peraltro sottolineare che si tratta di correlazione visiva che esclude la possibilità di individuare un nesso di causazione e che la contenuta numerosità del campione non consente di effettuare adeguati controlli sul campione (ad esempio per settore o livello di intensità tecnologica).

Fig. 14 – Rilevanza attribuita alla tecnologia e redditività

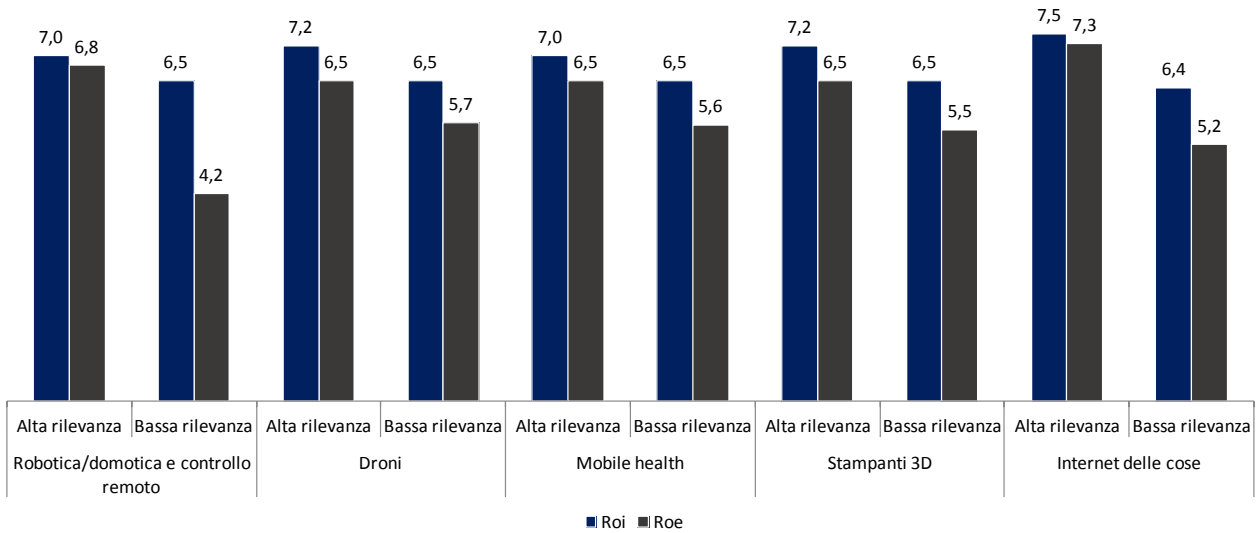
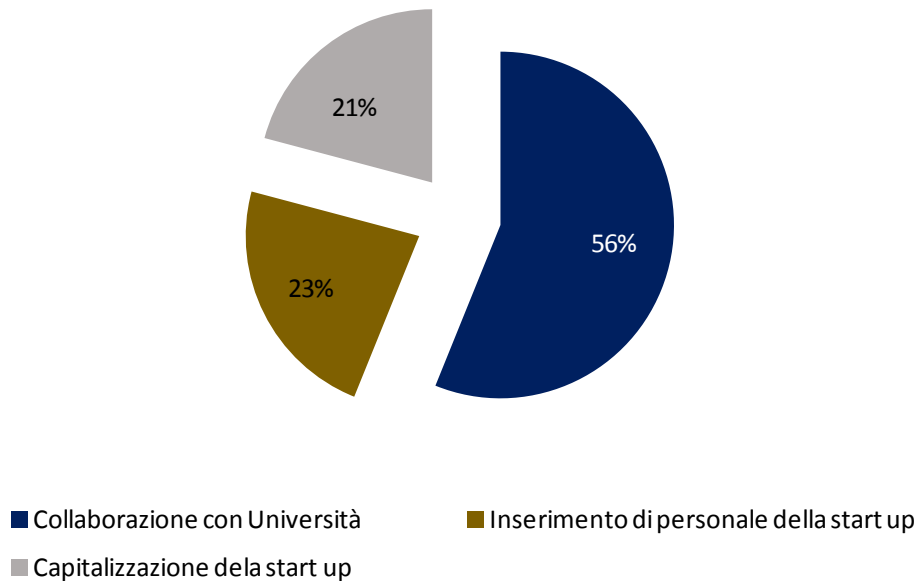


Fig. 15 – Modalità di collaborazione con la start-up



Una ultima declinazione del tema tecnologico ha riguardato la predisposizione delle imprese a collaborare con start-up al fine di acquisire le loro innovazioni tecnologiche. La sinergia con start-up appare un'opzione a cui le aziende guardano con un certo interesse, poiché una su due (46%) dichiara il proprio interesse verso una simile collaborazione. Quanto poi alle modalità con cui la collaborazione dovrebbe realizzarsi, le imprese paiono maggiormente interessate (56%) a forme di collaborazione con l'Università (finanziamenti, sponsorizzazioni,

ecc), ovvero a forme di impegno leggero e dalla veste istituzionale, piuttosto che non a modalità che creano investimenti in un qualche modo irreversibili quali possono essere l'inserimento in organico di dipendenti della start-up (23%) o la partecipazione al suo capitale (21%).

### III.3 – LE SKILLS PROFESSIONALI

La qualità del capitale umano costituisce uno dei driver principali della competitività delle imprese. Il tema assume una rilevanza specifica all'interno di quest'indagine per diversi ordini di motivi:

1. le imprese del *mid-corporate* qui indagate operano sovente in nicchie di mercato al cui interno esse cercano di acquisire vantaggi competitivi facendo leva sulla qualità del prodotto e quindi sul “sapere”, tecnico e organizzativo, delle proprie risorse professionali; il fattore umano diventa quindi uno degli asset più strategici e trasversali all'interno di quel “capitale intangibile” che si concentra tipicamente a monte (progettazione e ideazione del prodotto, studio del mercato e della sua domanda potenziale, logistica degli *input*, ecc.) e a valle (*marketing*, modularizzazione del prodotto, assistenza post vendita) rispetto al mero processo di trasformazione degli input in prodotto finito <sup>(8)</sup>; tale ultimo processo è invece il luogo del “capitale tangibile” che è progressivamente divenuto meno strategico, tanto da essere oggetto di trasferimento al di fuori del perimetro aziendale (e.g. lungo la filiera o la catena globale del valore);
2. d'altra parte, la talora imperfetta apertura degli assetti proprietari e delle strutture organizzative e manageriali delle imprese familiari può creare un ostacolo a un'efficiente miscelazione di professionalità interne ed esterne; la stessa governance familiare, se eccessivamente autoreferenziale, può costituire un fattore ostativo al reperimento prima e alla ritenzione poi di profili professionali particolarmente qualificati e quindi contesi sul mercato;
3. più in generale, la forte discontinuità rappresentata dalla crisi ha avviato una stagione, talora indicata come *new normal*, in cui gli scenari futuri sono sempre meno connotati dal rischio (nel senso etimologico di Frank Knight) e sempre più dall'incertezza. Mentre il primo, il rischio, porta a leggere il futuro come un insieme di esiti noti in base all'esperienza passata a ognuno dei quali è associabile una probabilità che porta così alla composizione di uno scenario, la seconda, l'incertezza, introduce l'impossibilità di prefigurare tutti gli esiti futuri, poiché essi non trovano corrispondenza nell'esperienza pregressa, e quindi men che meno è possibile assegnare loro una probabilità. La declinazione delle competenze deve quindi essere rimodulata di conseguenza, ponendo maggiore enfasi su abilità che rinviano alle capacità di leggere *in itinere* una realtà mutevole,

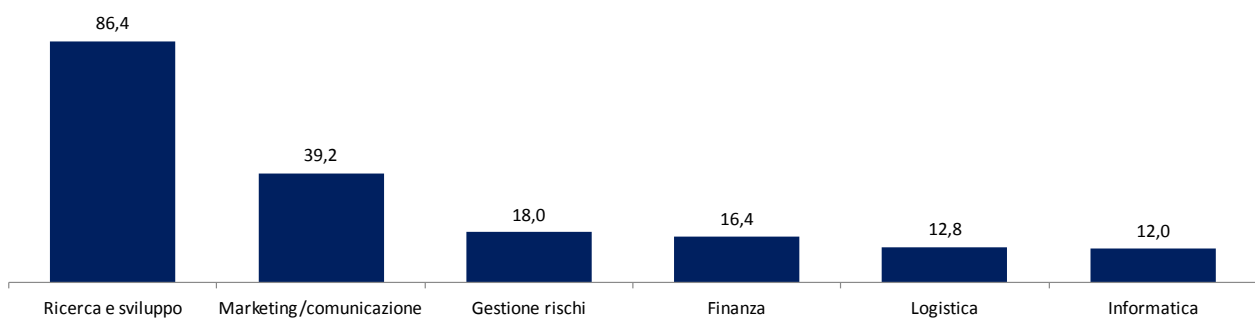
---

<sup>8</sup> Veugelers R. (2013), *Trends, challenges and prospects for manufacturing in Europe*, pag. 27, in Veugelers R. (Ed.), *Manufacturing Europe's future*, Bruegel Blueprint n. 21.

adattandovisi (*coping*) di volta in volta, piuttosto che pretendere di prefigurare *ex ante* scenari che non possono essere anticipati. Per dirla con le parole di Mervyn King: “E’ meglio avere all’incirca ragione che precisamente torto”<sup>9</sup>). Se non sono chiari i modi di funzionamento del mondo, trascurare informazioni e privilegiare un approccio “euristico” alla realtà può essere perfettamente razionale. Le cosiddette *soft skills* rappresentano esattamente la “cassetta degli arnesi” attraverso cui affrontare con approccio adattivo e flessibile un mondo che non si presta più a essere decodificato per via esclusivamente algoritmica.

Le figure professionali, selezionate tra quelle che si collocano a monte o a valle del processo produttivo in senso stretto, che le aziende giudicano strategiche per il proprio business si assortiscono secondo le preferenze riportate in Fig. 16.

Fig. 16 – Competenze tecniche ritenute indispensabili (% di risposte per ciascun profilo, con possibilità di risposta multipla)

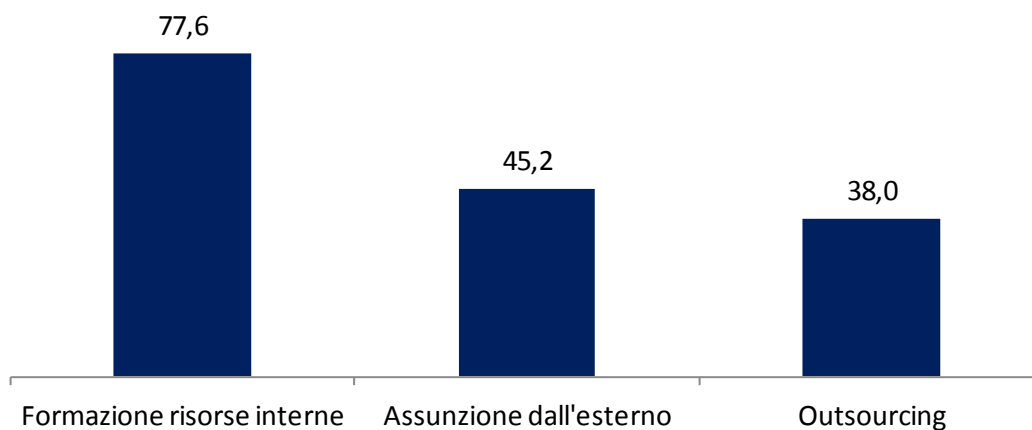


Le risposte più ricorrenti rinviano a due delle principali attività collocate a monte e valle del processo di trasformazione. L’attività di innovazione, di prodotto ma anche di processo, è indicata dall’86,4% degli intervistati e manifesta l’esigenza imprescindibile di preservare i contenuti distintivi del prodotto. Dopodichè si tratta di veicolare all’esterno il contenuto qualitativo del prodotto per favorirne la diffusione commerciale. Coerentemente, le attività di marketing e comunicazione ottengono la seconda preferenza (39,2%). Le restanti professionalità attraggono preferenze contenute, sempre inferiori al 20%, ma merita notare che tra di esse le abilità in tema di gestione del rischio (18%) sono accreditate di maggiore rilevanza che non quelle finanziarie (16,4%), della logistica (12,8%) e dell’informatica (12%).

<sup>9</sup> Mervyn King (2016), *La fine dell’alchimia*, Il Saggiatore

Si è quindi richiesto alle aziende di indicare come intendano dotarsi delle risorse professionali di cui ravvisano la rilevanza strategica (Fig. 17). La preferenza va alla formazione di risorse interne (77,6%), tema che rinvia di riflesso a quello di una loro corretta formazione. Nel 45,2% dei casi le imprese intendono invece reperire sul mercato risorse già formate, affrontando i nodi già evocati della capacità di attrarle e quindi trattenerle. Una quota importante di imprese, infine, intende evitare tanto l'investimento della formazione interna quanto le insidie dell'assunzione di una risorsa esterna, optando per il ricorso a personale in *outsourcing*.

Fig. 17 – Canali di reperimento delle competenze tecniche indispensabili (% di risposte per ciascun profilo, con possibilità di risposta multipla)



L'ultimo aspetto indagato con riferimento alle competenze professionali ha riguardato i pesi attribuiti dalle imprese all'interno dei propri processi di valutazione del personale alle abilità tecniche e a quelle emotivo-relazionali che vanno sotto l'etichetta di "life skills" (gestione delle emozioni, capacità comunicativa e relazionale, curiosità intellettuale e *problem solving*, *team working*, ecc.). Quest'ultimo set di attitudini riveste una notevole rilevanza in relazione a quanto premesso in apertura di questo paragrafo. Lo stesso aspetto emozionale dell'agire individuale è stato oggetto di studi nel campo stesso della finanza, originando il filone della c.d. "finanza emotiva" <sup>(10)</sup>. La sfera emozionale, se gestita e governata, non rappresenta un aspetto confliggente con la razionalità, poichè

<sup>10</sup> Il riferimento è ai lavori di David Tuckett, in particolare a: Tuckett D. (2011), *Minding the Market: An Emotional Finance View of Financial Instability*, Palgrave Macmillan, London.

“l'emozione esiste per aiutare i soggetti economici umani quando la sola ragione non basta”<sup>(11)</sup>.

La rilevanza attribuita alla componente tecnica e alle *life skills* è proporziona come indicato in Fig. 18 e vede il prevalere delle abilità tecniche che ricevono una ponderazione doppia rispetto a quella delle *life skills*.

Fig. 18 – Rilevanza attribuita nei processi di valutazione del personale (in % del totale)

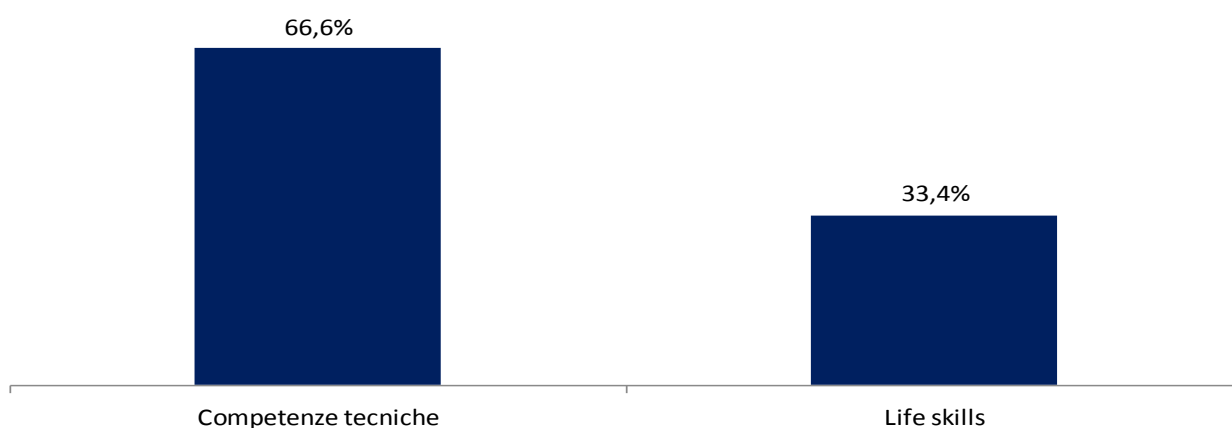
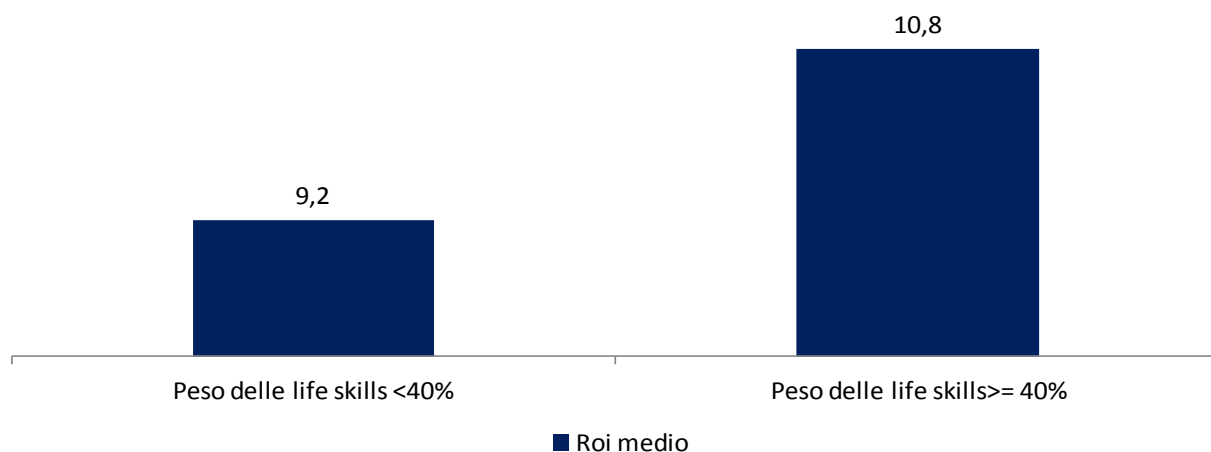


Fig. 19 – Redditività (roi) e importanza delle life skills



Se è ragionevole immaginare che il contesto sia destinato a rimanere per molto tempo connotato da importanti dosi di incertezza, allora nelle medie imprese

<sup>11</sup> Tuckett D. (2011), *Ibidem*.

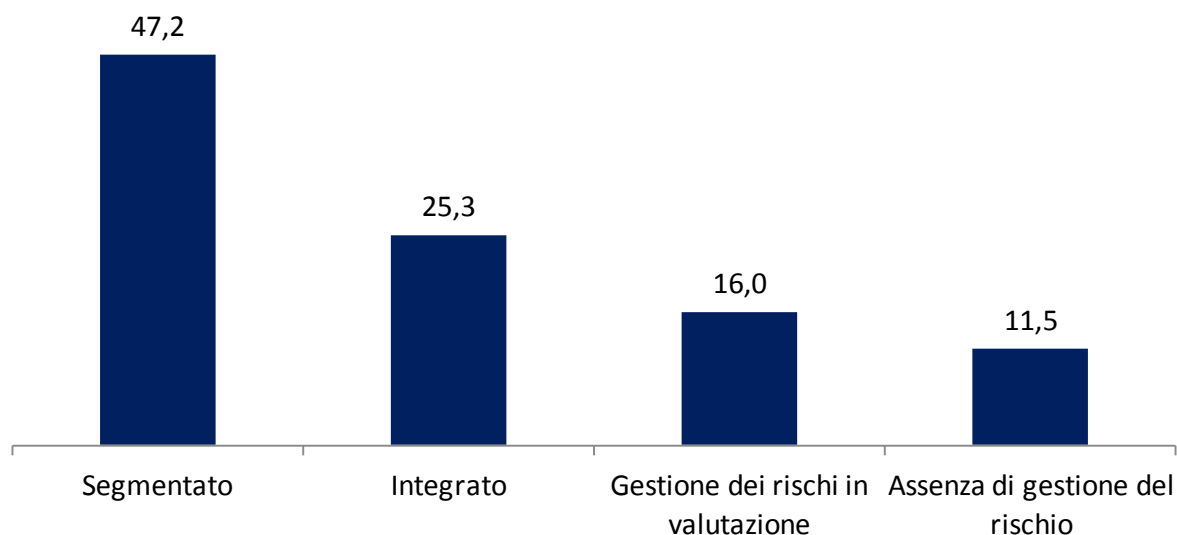
manifatturiere appare esservi ancora un importante spazio di potenziamento delle *life skills* e di rafforzamento della loro complementarietà con le abilità più squisitamente tecniche, tanto più che mentre queste ultime possono essere acquisite attraverso una adeguata formazione sul lavoro, le prime appaiono più complesse da acquisire. Anche con riferimento a questa caratteristica, l'associazione delle risposte ai profili di redditività segnala che, pur con gli usuali caveat in termini di nesso causale, le imprese che assegnano maggiore rilevanza alle *life skills* tendono a conseguire una migliore profittabilità operativa (Fig. 19).

## SEZIONE IV – I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO

### IV.1 - LA GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEI RISCHI

La gestione coerente e integrata del rischio si conferma una frontiera dalla quale le medie imprese distano ancora in misura significativa, sebbene una cauta comparazione con i dati rilevati nella scorsa edizione di questo Rapporto segnali alcuni elementi di miglioramento <sup>(12)</sup>. La soluzione più avanzata, ovvero quella che configura un metodo di gestione integrato e trasversale a tutti i rischi, è adottata dal 25,3% delle imprese, mentre il 47,2% ricorre a un metodo di gestione segmentato, in cui ciascun profilo è valutato e affrontato in modo *stand-alone*. Appare ancora cospicuo, ma in riduzione, il bacino di coloro che dichiarano di non disporre di un metodo di gestione del rischio (27,5%), anche se conforta la riduzione all'11,5% di quanti non ne hanno in corso di valutazione alcuno né hanno mai valutato l'opportunità di adottarlo (Fig. 20). In sintesi, il mercato potenziale che si apre agli operatori specializzati riguarda 3 imprese su quattro, sia per interventi radicali di implementazione *ab ovo* del sistema, sia per una sua migrazione dalla configurazione segmentata a quella integrata.

Fig. 20 – Modalità di gestione del rischio (in % del totale)

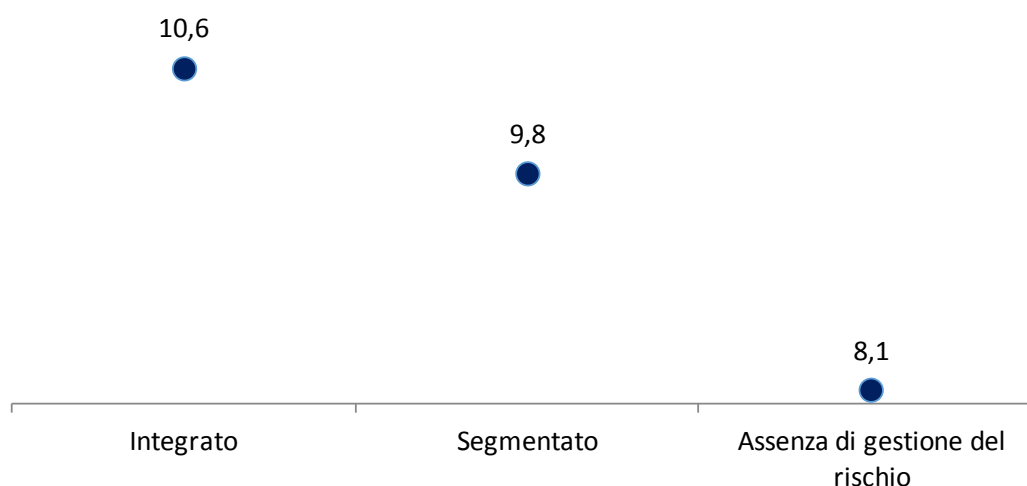


<sup>12</sup> Si veda Cineas-Mediobanca (2016), *Osservatorio sul risk management nelle medie imprese manifatturiere (4° edizione)*, pag. 25, Fig. 21.

Merita segnalare che in alcuni settori la quota di imprese priva di un sistema di gestione del rischio appare ben superiore alla media: i beni per la persona e la casa (37,3%), la carta e stampa (36,8%) e la metallurgia (35,3%). Il migliore profilo è appannaggio del chimico-farmaceutico (20,8%).

La redditività operativa media (*roi*) cade progressivamente dal 10,6% delle imprese che ricorrono al metodo integrato, al 9,8% di quante hanno un approccio segmentato, fino all'8,1% di quante non dispongono di alcun metodo, indifferentemente dal fatto che ne stiano o meno prendendo in considerazione l'adozione (Fig. 21). Ancora si richiama il fatto che una tale evidenza non documenta necessariamente un nesso causale tra sistema di gestione del rischio e redditività operativa, in quanto la relazione potrebbe dipendere da altre variabili latenti (variabili di controllo) ovvero dal fatto che le imprese più performanti (per settore o organizzazione del *business*) dispongono di risorse e cultura aziendale maggiormente inclini alla gestione del rischio.

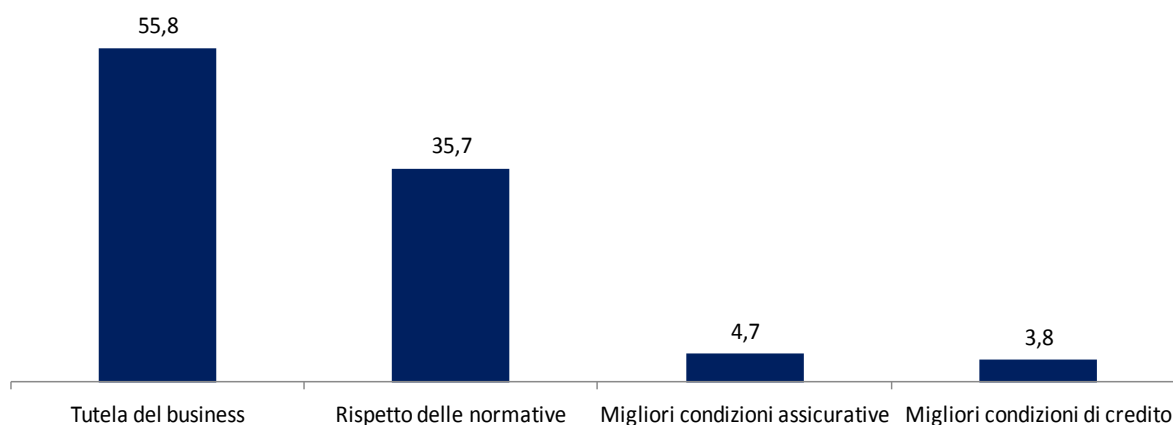
Fig. 21 – Modalità di gestione del rischio e redditività operativa (*roi* medio in %)



La spinta all'adozione di un metodo di gestione del rischio deriva in quota maggioritaria dall'esigenza di salvaguardare la continuità del *business* (55,8%), ma la motivazione non appare così pervasiva. La percezione che un adeguato controllo dei rischi sia innanzitutto funzionale a un più adeguato svolgimento dell'attività d'impresa dovrebbe essere, auspicabilmente, assai più diffusa (Fig. 22). Infatti, una percentuale superiore 1/3 dei rispondenti (35,7%) appare indotta dalla necessità di assecondare obblighi normativi o di *compliance* e quindi interpreta lo sforzo organizzativo, economico e manageriale da sostenere più in ottica coercitiva e passiva che volontaria e proattiva. Una percentuale residua (8,5%) vi intravede una funzione ancora più strumentale, ovvero quella di

migliorare i rapporti con il mondo assicurativo (4,7%) e bancario (3,8%). Si tratta certamente di ricadute che possono concretizzarsi successivamente alla costituzione di un sistema di *risk management*, ma appare riduttivo identificarle con la motivazione principale. Merita ricordare che le risposte di cui alla Fig. 22 possono ricorrere in abbinamento anche multiplo tra di loro, componendosi in svariate combinazioni. In questo senso è importante rilevare, ad esempio, che l'11% delle imprese ha istituito un sistema di gestione *solamente* per ottemperare a obblighi normativi.

Fig. 22 – Moventi dell'adozione del sistema di controllo dei rischi (in % del totale)



La realizzazione del sistema di gestione del rischio è affrontata esclusivamente con risorse interne all'azienda nel 16,7% dei casi, ma oltre tre volte su quattro (81,8%) si ricorre all'affiancamento da parte di un partner esterno, più sovente di matrice consulenziale (53%). Meno frequente è la presenza assicurativa (28,8%) e ciò pone alcuni interrogativi circa il corretto posizionamento degli istituti assicurativi nel dotarsi di una struttura e di un'offerta adeguata al soddisfacimento di un segmento di mercato così rilevante e intrinsecamente connesso al proprio *core business* (Fig. 23).

La supervisione del sistema di gestione ricade sugli apicali (amministratore delegato, direttore generale o titolare) nel 59,4% dei casi, sulla direzione finanziaria o amministrativa nel 20,7%, mentre appare marginale il ruolo del *risk manager* (5,2%) (Fig. 24). Che i vertici aziendali siano pienamente edotti circa i profili di rischio che incombono sulla società appare un elemento positivo, esclusivamente però ove tali funzioni svolgano il ruolo di compendio delle problematiche complessive e assolvano agli impegni deliberativi e di decisione a esse spettanti. Di altro tenore è invece la considerazione che paventa un eccessivo verticismo nella gestione del rischio, ovvero l'impropria confluenza su coloro che hanno

l'onere della gestione d'impresa di materie tecniche la cui trattazione richiede figure specialistiche. Da questo punto di vista appare allarmante che il 29,3% dei responsabili coincida con figure che hanno per lo più professionalità finanziarie o amministrative (Cfo o direttore amministrativo) o addirittura legale-organizzativo (responsabile della funzione di *audit*). Certo è che appare assai marginale il contributo di figure professionali dedicate (5,8% tra *risk* e *insurance manager*).

Fig. 23 – Soggetti che realizzano il sistema di gestione dei rischi (in % del totale)

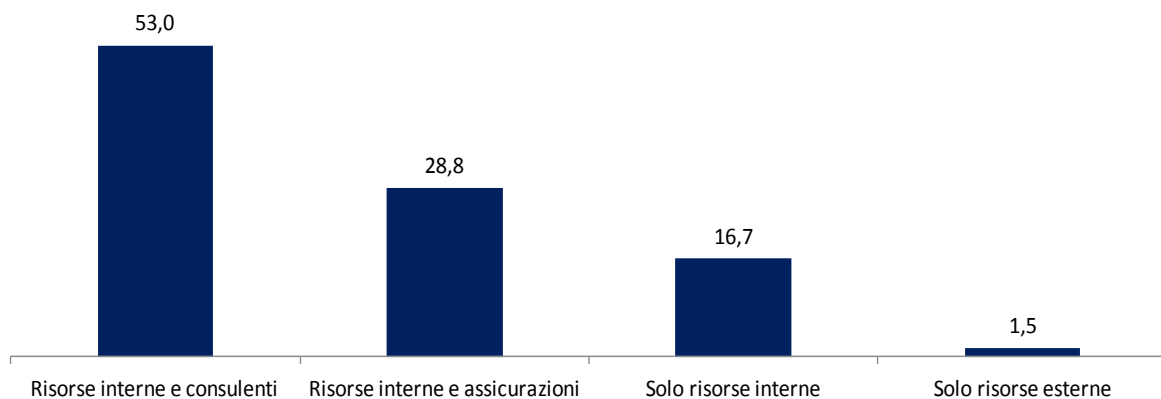
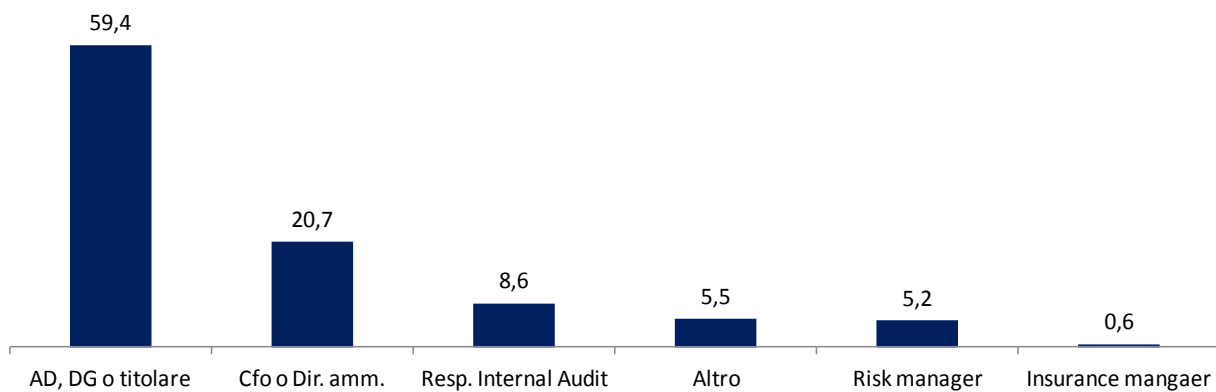


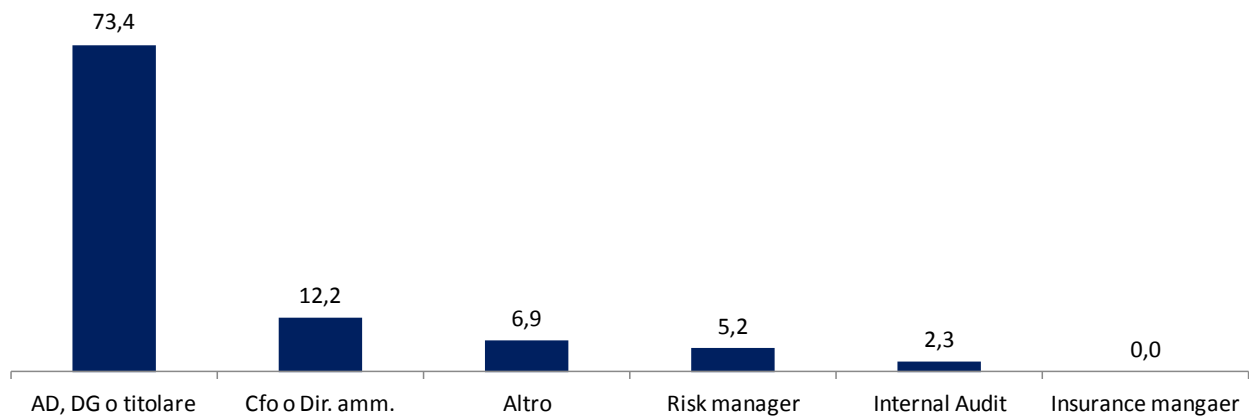
Fig. 24 – Soggetti responsabili del sistema di gestione dei rischi (in % del totale)



Data la sua delicatezza, il tema della corretta *governance* del sistema di gestione merita un ulteriore approfondimento. Va quindi precisato che i dati sopra riferiti incorporano anche combinazioni di due o più soggetti che, in forma congiunta, si pongono in ruoli apicali rispetto al sistema dei rischi. Se isoliamo i casi in cui è stata indicata una soluzione di *governance* per così dire *monocratica*, riscontriamo che essa ricorre con notevole frequenza, ovvero in due casi su tre (66%). Esaminando

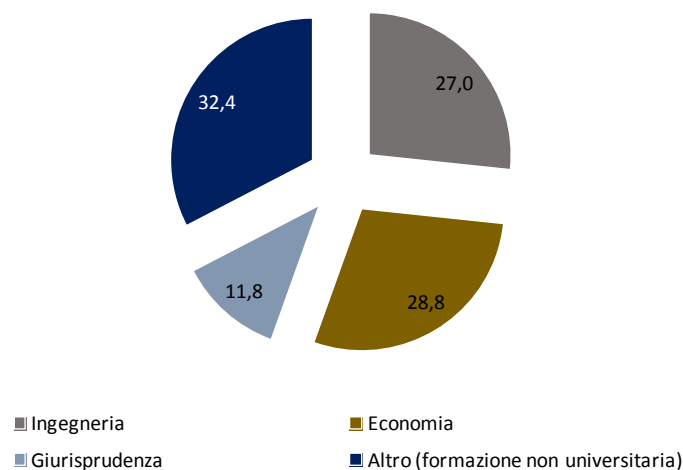
limitatamente a questi casi l'assortimento delle figure, si ottiene la distribuzione di cui alla Fig. 25 dalla quale emerge la dilatazione del ruolo delle figure apicali aziendali (73,4%) che esacerba ulteriormente il tema della loro possibile inadeguatezza professionale.

Fig. 25 – Soggetti "monocratici" responsabili del sistema di gestione dei rischi (in % del totale)



Oltre che dal disegno della governance, l'efficacia del sistema di gestione dei rischi può dipendere anche dalla dotazione professionale, e quindi dalla formazione, delle risorse impegnate in quella funzione. L'analisi dei titoli di studio restituisce la composizione di cui alla Fig. 26.

Fig. 26 – Titolo di studio delle risorse che operano nella funzione di gestione del rischio



L'aspetto più evidente della distribuzione riguarda l'incidenza del personale privo di una qualifica universitaria (32,4%), mentre la formazione economica (28,8%) e quella ingegneristica (26,7%) sono equipollenti, confinando all'11,9% le discipline giuridiche.

## IV.2 - RILEVANZA E IMPATTO ECONOMICO DEI SINGOLI PROFILI DI RISCHIO

La mappatura dei rischi si basa sulla rilevanza che le imprese hanno a essi attribuito attraverso l'assegnazione di un opportuno punteggio dal quale è derivata la scala di criticità riportata in Fig. 28. Il primo elemento che emerge dalla tabulazione dei rischi conferma le priorità già emerse nei precedenti Rapporti, e in particolare il fatto che alcuni rischi rivenienti dal mancato rispetto di obblighi normativi, cui sono legate sanzioni anche penali o rischi risarcitori diretti, figurano nelle prime posizioni. E' il caso della sicurezza sul posto di lavoro, che continua a ricevere la più elevata attenzione ottenendo il punteggio massimo (100 nella scala espositiva normalizzata prescelta nel grafico), ma anche della responsabilità civile per difettosità del prodotto che consuntiva il terzo punteggio (92). Appartengono alla stessa fattispecie che promana da dispositivi di legge il rischio ambientale (inquinamento, sversamenti, contaminazioni, ecc) che si colloca in posizione mediana (punteggio 85), e quello da *compliance* normativa ex legge 231 che figura relativamente più arretrato (punteggio 75). Tra i rischi che hanno esclusiva valenza strategica senza rappresentare l'assolvimento di alcuna prescrizione legale, il rischio informatico, qui sinteticamente etichettato come *cyber risk*, si trova in seconda posizione (punteggio 93) e scala una posizione sullo scorso anno: esso ricomprende una varietà di fattispecie che si spaziano dal *crash informatico*, all'*hackeraggio*, fino alla tutela dell'integrità informatica dei dati e dei processi aziendali. Il posizionamento di rilievo ricevuto rappresenta, come meglio dettaglieremo oltre, un fattore di interesse che per di più non appare condizionato da recenti ed eclatanti episodi che hanno avuto ampia risonanza mediatica (il *ransomware* "Wannacry" che ha bloccato, tra gli altri, i sistemi informatici del Sistema sanitario nazionale britannico e di alcune banche spagnole), in quanto accaduti successivamente all'erogazione del questionario. L'escalation del *cyber risk* qui documentata appare coerente con quanto emerso in altri studi internazionali e con il generale interesse, anche accademico, che ha investito il tema <sup>(13)</sup>. In quarta posizione si colloca il rischio reputazionale che replica il posizionamento già ottenuto nella scorsa edizione del rapporto <sup>(14)</sup>. Tale conferma destituisce di fondamento l'interpretazione maliziosa avanzata lo scorso anno, allorché si ipotizzò che la percezione di questo rischio da parte delle imprese potesse essere stato amplificato da alcuni episodi di cronaca che si

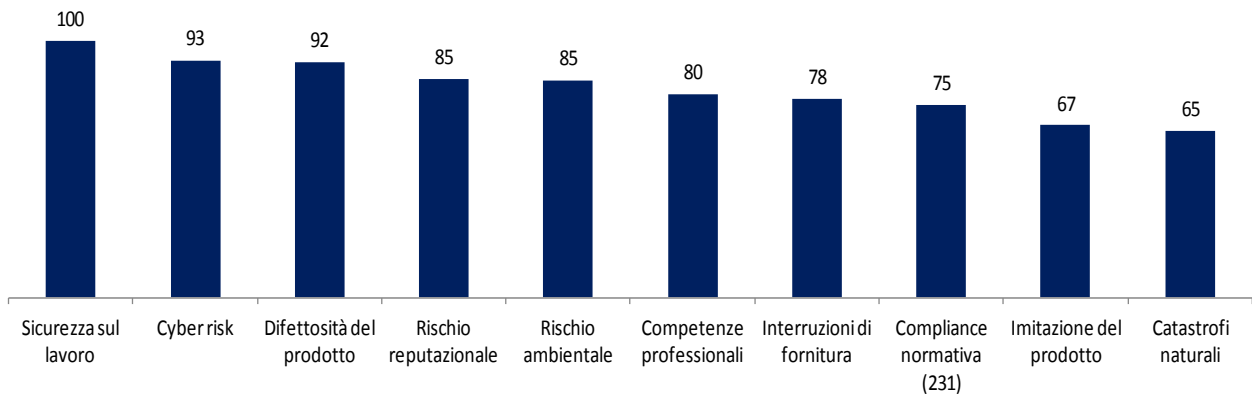
---

<sup>13</sup> Nella *Global Risk Management Survey* (2017) curata da Aon il *cyber risk* figura in quinta posizione nel 2017 (+4 posizioni dal 2015). Anche la Banca d'Italia ha recentemente trattato il tema, rilevando che circa il 45% delle imprese con più di 20 addetti ha subito un attacco informatico tra il settembre 2015 e il settembre 2016, riportandone conseguenze in termini di continuità aziendale o integrità dei dati (Banca d'Italia, *Cyber attacks: preliminary evidence from the Bank of Italy's business survey*, Occasional papers, n. 373, febbraio 2017).

<sup>14</sup> Primo rischio nella *Global Risk Management Survey* (2017) curata da Aon.

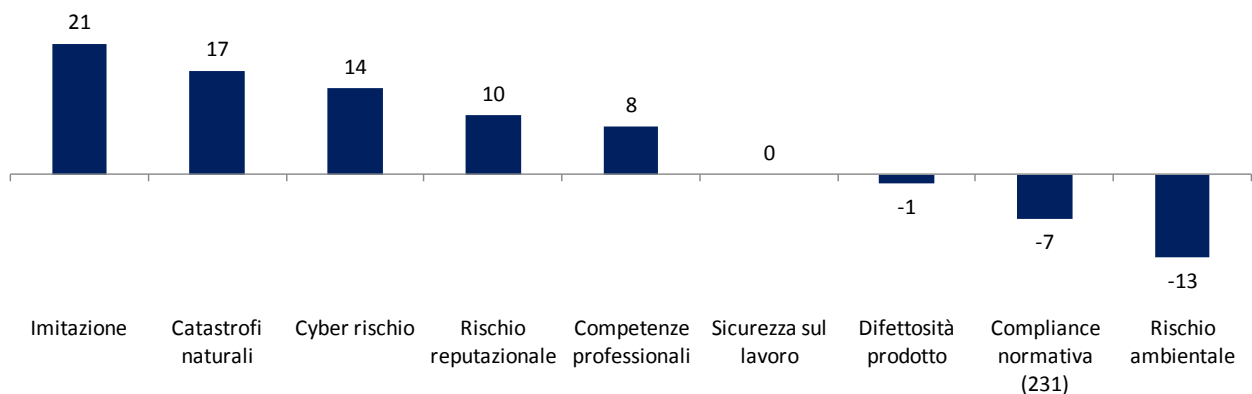
manifestarono in coincidenza con l'erogazione del questionario (e.g.: il caso "Nutella" legato all'olio di palma e quello che ha coinvolto la Volkswagen). Le imprese sembrano quindi avere realizzato una maggiore presa di coscienza dei gravi danni, reputazionali prima ed economici poi, che può provocare lo scadimento dell'immagine dell'azienda e del suo prodotto. In ogni caso, il posizionamento relativamente avanzato che assumono i rischi reputazionali appare coerente con la già dichiarata volontà delle medie imprese di presidiare in modo attento il contenuto qualitativo delle proprie produzioni, tenuto conto che esso si fonda certamente sulla perizia riposta nella loro realizzazione, ma anche – e soprattutto – sulla corretta percezione che di esse ha il consumatore (si veda anche quanto riportato in Fig. 16 sulla rilevanza dei temi comunicativi). Tale rischio inoltre non appare disgiunto da quello informatico nella misura in cui la caduta reputazionale può derivare anche da un uso fraudolento o non correttamente presidiato dei *social network* (e.g. diffusione di c.d. *fake news*). I rischi legati alla perdita di collaboratori dotati di importanti competenze professionali o all'eventualità di una interruzione della fornitura non appaiono prioritari, coerentemente con quanto emerso da altra domanda del questionario i cui risultati sono rappresentati in Fig. 12. L'imitazione del prodotto non è percepita come una minaccia rilevante poiché le medie imprese fanno della qualità intrinseca (funzionalità, customizzazione, tecnologia e affidabilità) e di quella estrinseca (*brand awareness* e assistenza post-vendita) il principale vantaggio competitivo (la strategicità della ricerca e sviluppo di cui ancora alla Fig. 16). Nel momento in cui l'ineccepibilità del prodotto (ovvero la sua non difettosità) è garantita, il rischio d'imitazione pare derubricato a problema di minore rilevanza e significativo solo per le produzioni più massive e a minore valore aggiunto che devono competere sul terreno della minimizzazione del costo di produzione e del prezzo di vendita. Il *rank* è chiuso dalle catastrofi naturali, un tema che perde progressivamente rilevanza man mano che si affievolisce il ricordo di eventi, pure estremamente nefasti, che hanno segnato in tempi recenti il nostro Paese (terremoti, in primis). Le catastrofi naturali sono associate a esigue probabilità di accadimento e a ciò consegue la bassa considerazione in cui sono tenute. Tuttavia, la rarità dell'evento dovrebbe essere "ponderata" con la dimensione, catastrofica appunto, del danno a esso associato. Si tratta evidentemente di conseguenze talmente gravi da ridurre la sola dimensione probabilistica a fattore di per sé fuorviante e riduttivo.

Fig. 28 – Graduatoria dei rischi (punteggio normalizzato, max=100)



L'incrocio tra i livelli di attenzione dedicata ai singoli profili di rischio e i margini industriali conseguiti dalle imprese offre ulteriori elementi d'interesse (Fig. 29). Nello specifico, si è proceduto al computo delle differenze percentuali del *roi* mediano tra il gruppo di imprese che dichiara di presidiare in modo efficace i singoli profili di rischio e quello delle imprese che invece hanno manifestato un livello medio basso di efficacia nel presidio.

Fig. 29 – Differenziale % di *roi* tra elevata e basso presidio del rischio



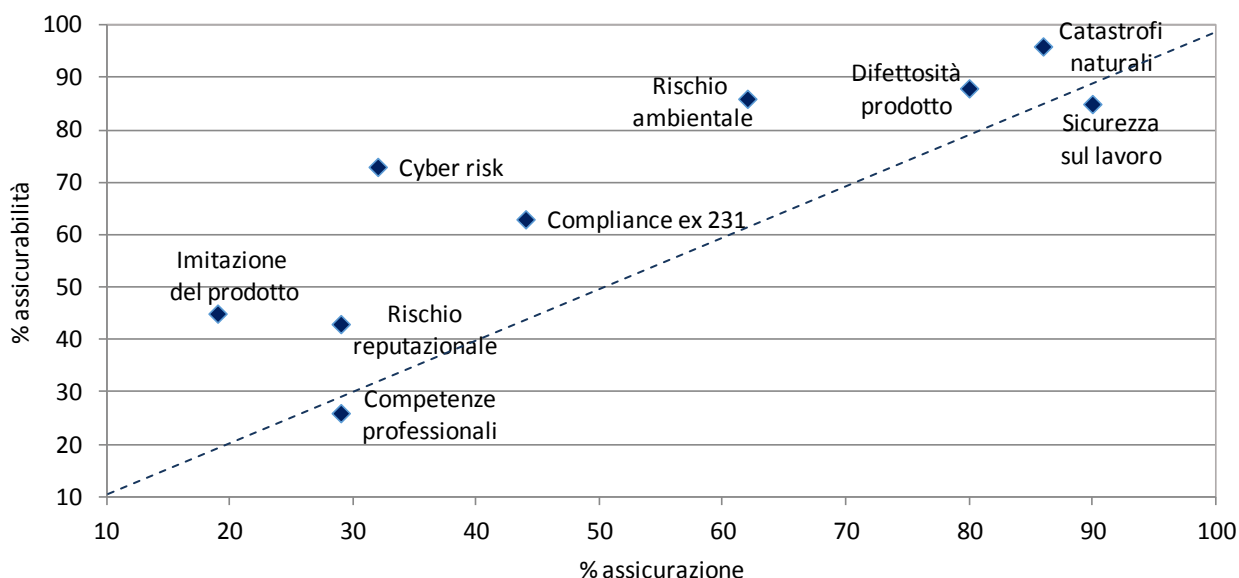
L'insieme dei rischi emanazione di obblighi normativi ispirati al *level playing field* (identiche condizioni di contesto concorrenziale sotto il vincolo di accettabili condizioni di esercizio dell'impresa: e.g. sicurezza sul lavoro, modello organizzativo, tutela ambientale, ecc.) non produce guadagni di redditività poiché non attiva leve competitive. Si tratta anzi di rischi la cui gestione è foriera di costi

amministrativi e di struttura equiparabili a una forma di tassa legata all'esercizio di impresa (nel caso di rischio ambientale il minus di redditività è del 13%, del 7% con riferimento alla *compliance* normativa). Man mano che ci si sposta verso la gestione di rischi che esulano dall'obbligatorietà legale ma che attengono più propriamente all'attivazione di leve competitive, si amplia il differenziale in termini di redditività industriale a vantaggio delle imprese che dedicano a essi presidi efficaci. E' il caso delle competenze professionali (+8%), degli aspetti reputazionali (+10%), della sicurezza informatica evoluta e protezione dall'*hackeraggio* (14%) fino al presidio della qualità del prodotto e quindi della sua non replicabilità (+21%). Non casualmente si esce dal campo oggetto di tradizionale copertura assicurativa e si entra in quello in cui sono gli assetti organizzativi e manageriali che fanno la differenza. Da notare il posizionamento positivo legato alla gestione delle catastrofi naturali che, in relazione ai temi di remoto accadimento ma radicalità del danno arrecato, richiedono una qualche dose di lungimiranza. Il differenziale di roi (+17%) in questo caso quindi non appare tanto conseguire dalla modalità più efficace con le imprese hanno affrontato il verificarsi di un rischio catastrofico, quanto piuttosto essere il sintomo di una maggiore e più diffusa cultura del rischio che le porta ad assegnare un congruo livello di criticità anche a sinistri che appaiono *prima facie* tanto remoti da essere trascurabili.

#### IV.3 - DISTANZA TRA RILEVANZA DEL RISCHIO ED EFFICACIA DEL PRESIDIO E ASSICURABILITA'

Un aspetto rilevante ai fini di questa indagine riguarda il ricorso da parte delle imprese allo strumento della copertura assicurativa relativamente ai singoli profili di rischio. Come risulta dalla Fig. 30, i rischi più "tradizionali" o sui quali grava un obbligo di legge, presentano un tasso di ricorso alla copertura assicurativa assai elevato: sicurezza sul lavoro (90%), catastrofe naturale (86%) e difettosità del prodotto (80%). In questi casi la percezione di assicurabilità del rischio è di fatto coincidente con quella del suo utilizzo effettivo, trattandosi di prodotti noti e ormai consolidati.

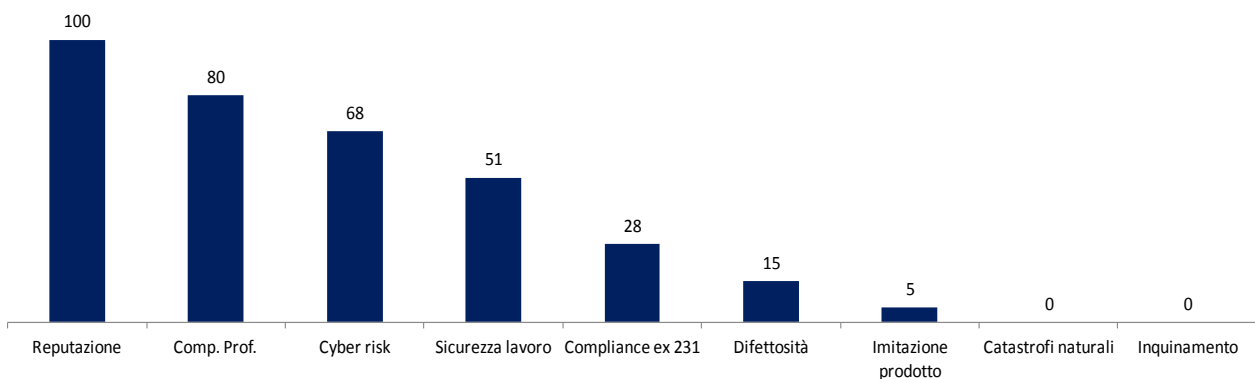
Fig. 30 – Combinazioni % di assicurazione e assicurabilità



Il ricorso all'assicurazione cala poi progressivamente con riferimento a una serie successiva di rischi, generalmente in modo coerente con la percezione di una minore assicurabilità del rischio stesso: si tratta del rischio di inquinamento ambientale (nel 62% di casi assicurati) e di quello riveniente dalla *compliance* normativa, tipicamente ex 231 (44%). Infine, si arriva a un importante nucleo di rischi in cui il ricorso all'assicurazione coinvolge meno di un terzo degli intervistati: *cyber risk* (32%), ritenzione delle competenze professionali e rischio reputazionale (entrambi al 29%) e infine l'imitazione e la contraffazione del prodotto (19%). In alcuni casi (i.e. rischio ambientale, *cyber risk* e imitazione del prodotto) si rileva uno scarto tra assicurabilità del profilo ed effettivo ricorso all'assicurazione che può essere sintomatico di una duplice causa: mancata conoscenza da parte dell'impresa dell'esistenza di un servizio assicurativo relativo a quel profilo di rischio, oppure volontaria rinuncia al servizio stesso da parte dell'impresa che lo ritiene

non adeguato. La Fig. 31 che segue ordina i singoli profili di rischio investigati ponendoli in sequenza decrescente in base al valore normalizzato della distanza tra rilevanza attribuita a ciascun profilo e l'efficacia con cui esso è presidiato. Non sorprende rilevare che le tre fattispecie per le quali è percepita la maggiore difficoltà di corretto presidio siano il rischio reputazionale, quello collegato alla ritenzione delle competenze professionali e infine il *cyber risk*. Si tratta di fattori che presentano una varietà di declinazioni tale da rendere incerta una loro esaustiva perimetrazione e quindi non *standard* il loro governo. Coerentemente, i tre profili presentano un modesto livello di assicurazioni, come già rappresentato in Fig. 30.

Fig. 31 – Scarti normalizzati rilevanza-affidabilità (max =100)



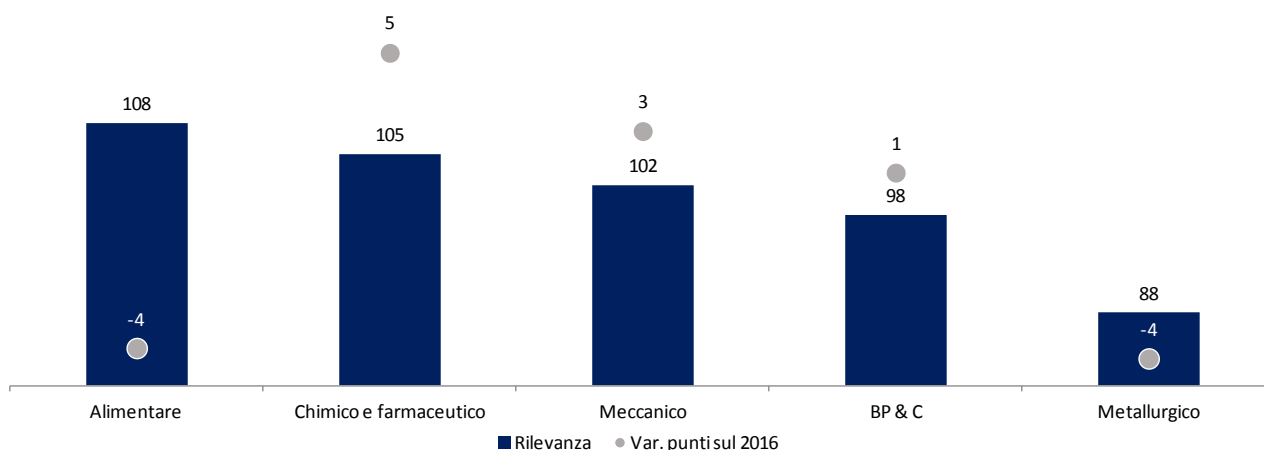
Il tema pare rimanere sul tappeto è quindi relativo a quanto il mondo assicurativo possa offrire con riferimento ai rischi nei quali le imprese ravvisano maggiore difficoltà di governo, posto che il canale assicurativo appare inadeguato alla bisogna. La presenza di una domanda latente di assistenza traspare almeno in parte in relazione al fatto che una quota superiore al 40% di quanti ritengono che i tre ultimi profili non siano assicurabili ne auspica l'assicurabilità, ovvero, estendendo un po' il contenuto della risposta, sarebbe ben disposto a valutare proposte innovative in grado di incidere sul governo di quei rischi. Merita una osservazione separata il rischio di imitazione del prodotto, certamente centrale per imprese che competono in nicchie nelle quali fanno valere il proprio *know how* come fonte di vantaggio competitivo: il ricorso alla sua assicurazione è modesto e si ritiene che vi siano spazi per la sua assicurabilità. Ma, a differenza di altre tipologie di rischio simili, le imprese ravvisano uno scarto modesto tra criticità ed efficacia del presidio. La lettura che questi dati offrono è quella di un profilo di rischio che, avendo a che fare con le caratteristiche intrinseche del prodotto, viene governato dall'azienda agendo sulle leve che essa padroneggia con maggiore confidenza ed efficacia, vale a dire quella delle competenze e del

*know how*. A ciò si aggiunga il fatto che buona parte delle produzioni delle imprese del *mid corporate* fa riferimento a beni destinati al mercato B2B in cui il tema della contraffazione è probabilmente meno pressante essendo l'acquirente dei beni a sua volta un soggetto industriale e non un utente *retail*.

#### IV.4 - PERCEZIONE E GESTIONE DEI RISCHI E SETTORI MERCEOLOGICI

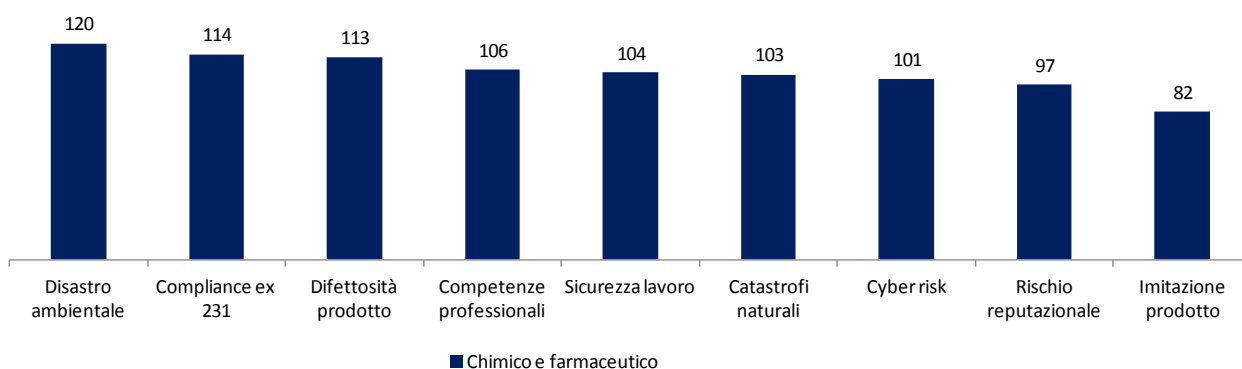
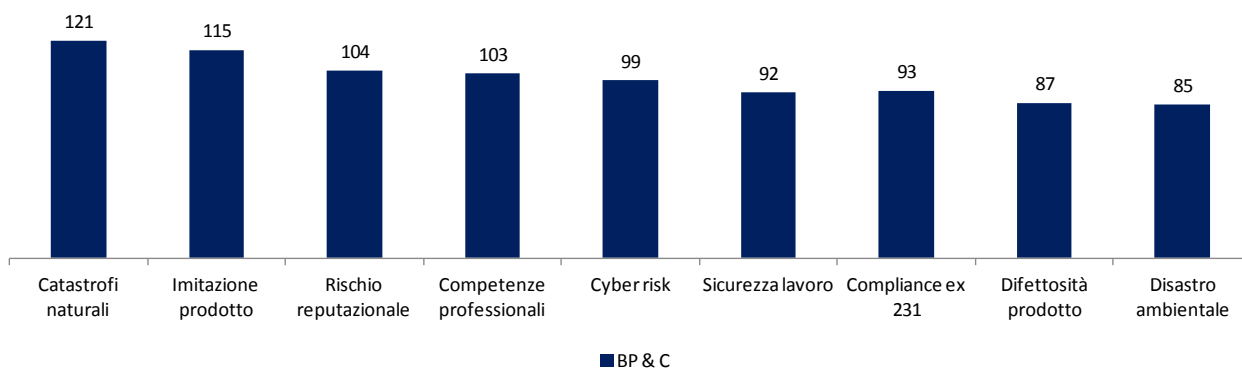
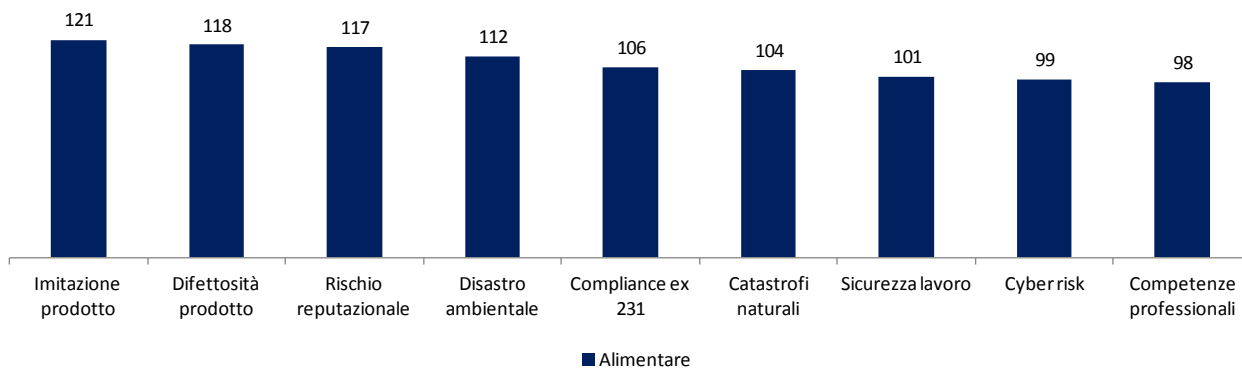
Alcuni elementi suggestivi emergono raggruppando le risposte delle società in base al settore merceologico di appartenenza. La Fig. 32 ordina i settori sulla base di un punteggio ricavato come media delle valutazioni ricevute da ognuno dei profili di rischio, normalizzata con la media dei settori diversi da quello considerato.

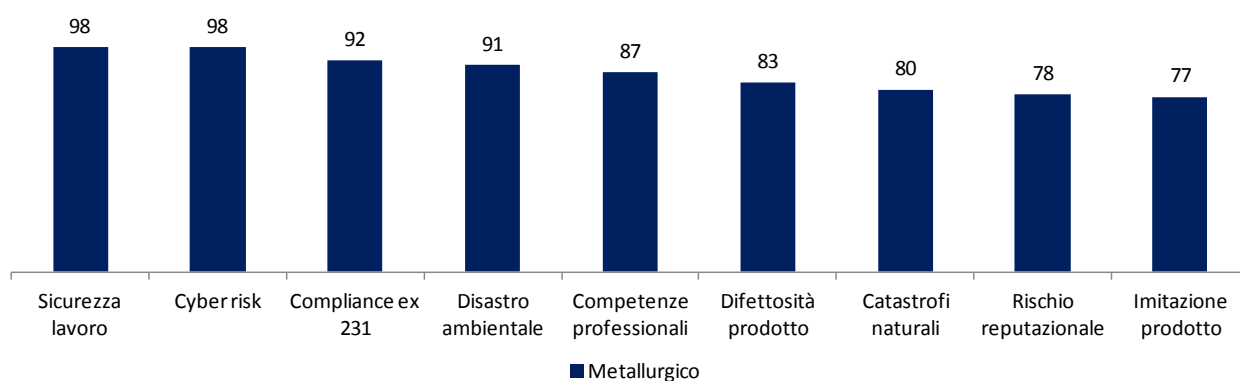
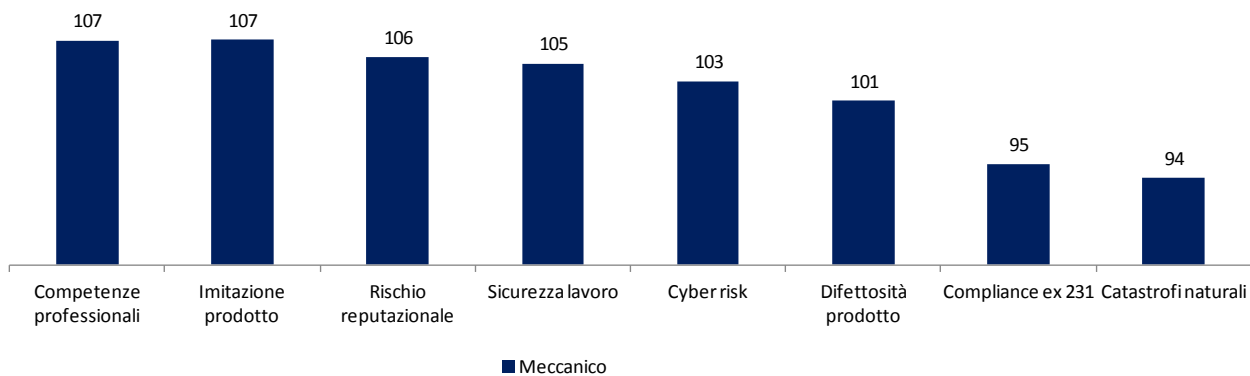
Fig. 32 – Profilo complessivo dei principali settori e loro variazione sul 2016 (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)



L'alimentare riceve il migliore posizionamento (punteggio pari a 108), seguito dal chimico-farmaceutico (105) e dalla meccanica (102). Relativamente arretrati, e con punteggi inferiori alla media (100), troviamo i beni per la persona (tessile-abbigliamento) e la casa (mobilio e prodotti per l'edilizia) (98) e, soprattutto, il metallurgico (88). Si tratta di un *ranking* che replica nel suo ordinamento quanto già emerso nei precedenti Rapporti e conferma la rilevanza settoriale anche nelle tematiche di *risk management*. Prendendo a riferimento i punteggi conseguiti dai diversi settori nell'indagine dello scorso anno, si rileva che lo scarto tra il settore migliore e quello peggiore è rimasto invariato (20 punti), ma si sono in parte rimodulate le distanze fra i settori, in particolare hanno perduto punteggio il settore migliore (alimentare -4 punti) e quello peggiore (metallurgia -4 punti), mentre quelli intermedi hanno guadagnato punteggio in termini relativi.

Fig. 33-37 - Profilo di rischio dei principali settori (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)





Le Figure dalla 33 alla 37 entrano nel dettaglio delle singole categorie merceologiche. Limitandosi al commento dei fattori di rischio maggiormente attenzionati, emerge quanto segue:

- a. *alimentare*: i maggiori presidi sono dedicati alla tutela del prodotto sia per difenderlo dalla contraffazione (maggiore punteggio) sia per garantirne la sicurezza igienico-nutrizionale (secondo punteggio); entrambi questi profili comportano, in caso di sinistro, un rischio reputazionale (terzo punteggio) <sup>(15)</sup>. Il tema della salubrità degli alimenti, della loro tracciabilità e della loro associazione con uno stile di vita “sano” rappresenta una frontiera determinante per catturare le preferenze delle nuove coorti di consumatori (e.g. i *millennials*);
- b. *beni per la persona e la casa*: l'imitazione del prodotto figura tra i fattori di maggiore criticità (secondo punteggio), trattandosi di beni in cui i contenuti distintivi e di esclusività propri del *made in Italy* rappresentano le leve

<sup>15</sup> E' un tratto confermato anche nella *Global Risk Management Survey (2017)* curata da Aon che nel settore food indica come prioritario il rischio di *damage to reputation brand*.

competitive determinanti che la concorrenza, specialmente quella dei paesi a basso costo degli input, cerca di erodere con strategie imitative. I rischi reputazionali (terzo punteggio) sono tenuti in grande considerazione in relazione alla necessità di garantire il marchio da qualunque fattore che ne possa sminuire la desiderabilità agli occhi dei consumatori: filiera italiana, utilizzo sostenibile delle materie prime e dei fattori produttivi (si pensi ai temi del lavoro minorile o a basso costo);

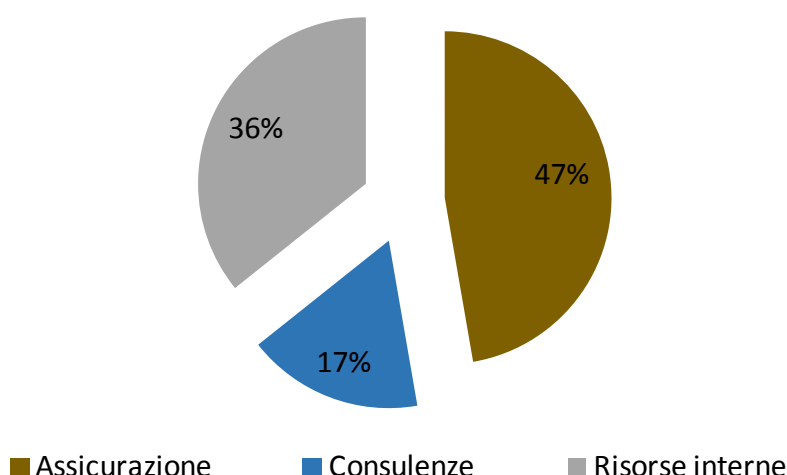
- c. *chimico-farmaceutico*: i temi relativi alla compatibilità ambientale (primo punteggio) e alle misure organizzative e procedurali finalizzate a garantire la sicurezza produttiva (secondo punteggio) sono tra i più additati, tenuto conto che la produzione farmaceutica richiede l'aderenza alle *best practice* settoriali e ai protocolli delle società di certificazione. La *compliance* normativa è quindi oggetto di particolare presidio, assieme all'esigenza di contenere i rischi di matrice ambientale. Come già per il settore alimentare, con cui il farmaceutico condivide il tema dell'incidenza diretta sulla salute dei clienti, la difettosità del prodotto rappresenta una dei maggiori rischi da scongiurare (terzo punteggio), anche attraverso un'accurata selezione delle professionalità (quarto punteggio);
- d. *meccanico*: la specializzazione delle medie imprese nella meccanica fine e di precisione fa sì che la qualità e la funzionalità del prodotto siano elementi imprescindibili. Le competenze professionali (primo punteggio) che garantiscono la qualità delle produzioni proteggendole contro le minacce dell'imitazione (secondo punteggio) stanno all'apice dell'attenzione, assieme al governo del rischio reputazionale che ne è naturale complemento. Sono questi i presidi attraverso cui si manifesta la non sudditanza tecnologica delle nostre imprese rispetto ai competitor (e.g. della Germania). La natura delle lavorazioni porta poi in evidenza il tema della sicurezza sul lavoro, mentre la forte automazione dei processi, in gran parte di natura digitale, chiama in causa il rischio informatico;
- e. *metallurgico*: i rischi afferenti la sicurezza del lavoro sono centrali (primo punteggio), data l'obiettiva rischiosità delle lavorazioni, sicché tutti i presidi organizzativi atti a ridurre gli incidenti alle maestranze o la compromissione dell'ambiente (quarto punteggio) sono tenuti in alta considerazione.

## SEZIONE V - COSTI AZIENDALI PER LA GESTIONE DEI RISCHI E L'ASSICURAZIONE E LA FORMAZIONE

### V.1 – COSTI ASSICURATIVI

I costi relativi alla gestione del rischio che le imprese dichiarano di avere sostenuto nell'ultimo triennio sono stimabili mediamente nello 0,9% del fatturato. Tali oneri si compongono di tre principali tipologie, quantificate in Fig. 38: quella della copertura assicurativa pari allo 0,4% del fatturato, quella relativa al costo delle risorse interne (costo del lavoro), pari allo 0,3%, e infine quella delle consulenze esterne che si assesta allo 0,2%

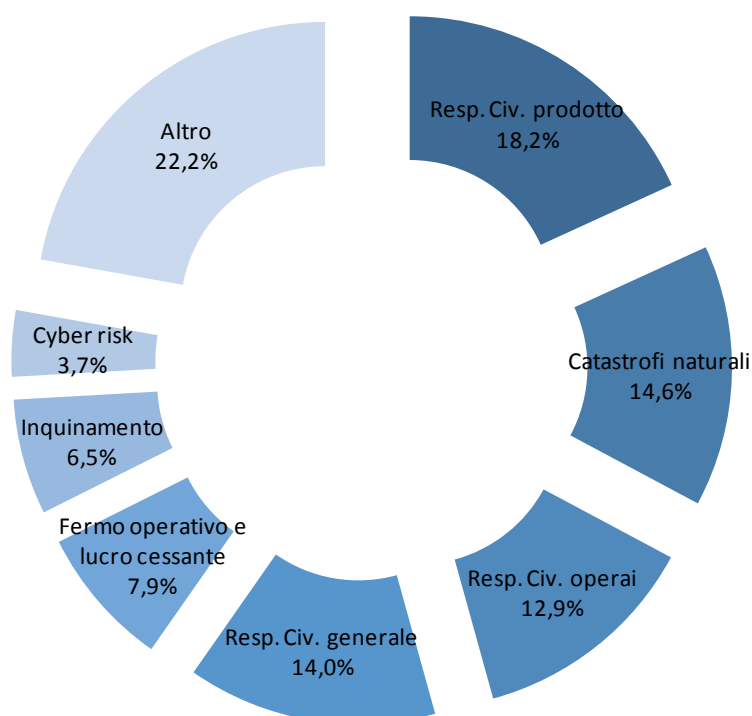
Fig. 38 – Incidenza dei costi per la gestione del rischio



Considerando il giro d'affari del *mid-corporate* manifatturiero (circa 154 € mld), si può stimare che il mercato della gestione del rischio valga circa €1,4 mld., di cui €0,7 mld rappresentati da costi assicurativi, €0,5 mld relativi al costo del personale a libro operante presso la struttura di *risk management* e €0,2 mld corrisposti ai consulenti. Gli €0,9 mld che risultano dalla somma di consulenze e polizze assicurative rappresentano circa il 2,5% dei costi dei servizi spesi nei bilanci delle *mid-cap*, mentre il costo del personale dedicato alle gestione del rischio (€0,5 mld) rappresenta il 2,2% del costo complessivo del lavoro. Considerando poi (Fig. 20) che il 27,5% delle imprese dichiara di non avere ancora implementato un

sistema di gestione del rischio, si può stimare che un quarto circa dei 0,7 miliardi di costi (tra personale e consulenti) non sia ancora stato speso e che quindi via sia un mercato “potenziale” e aggredibile nell’ordine di €0,2 mld. Una stima della consistenza numerica del personale in organico può essere mutuata dalla considerazione che, in media, ogni impresa del campione qui analizzato sopporta un costo del lavoro medio annuo di circa €150 mila che corrisponde a una dotazione inferiore a tre risorse (circa il 2% della forza lavoro complessiva) (16).

Figg. 39 – Composizione dei costi assicurativi per tipologia di sinistro



I costi assicurativi, stimati in €0,7 mld, si assortiscono a loro volta come indicato in Fig. 39. L'ampio capitolo della responsabilità civile per i danni arrecati a terzi nell'esercizio dell'attività d'impresa assorbe il 45% dei costi complessivi (€0,3 mld), quota che supera il 51% se vi si aggiunge la copertura specifica relativa ai danni ambientali da inquinamento (per un totale di €0,35 mld). Il secondo grande capitolo è quello che intende tutelare il business a fronte di eventi traumatici che

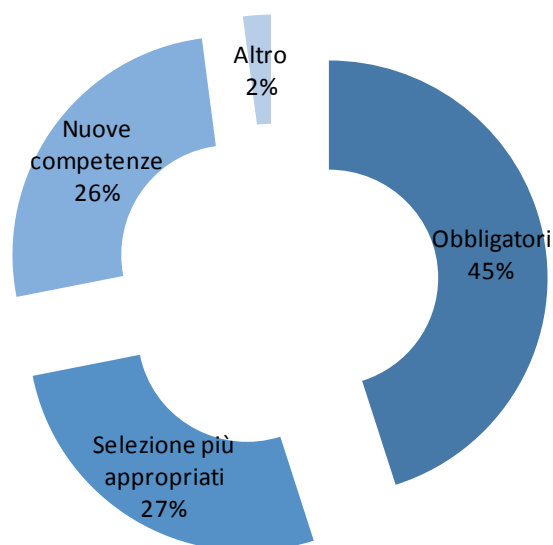
<sup>16</sup> Per comparazione, la più volte citata indagine di Aon indica che il 60% delle imprese con fatturato inferiore a Usd 1 mld. ha una struttura di risk management composta da 1-2 risorse.

ne possono provocare il fermo, prevedendo anche forme di ristoro economico a fronte del lucro cessante: si tratta di costi assicurativi che rappresentano il 23% del totale (€0,15 mld). Come corretto che sia, l'80,6% delle imprese attribuisce alla copertura assicurativa un ruolo integrativo rispetto all'attivazione di un compiuto sistema di gestione dei rischi che non può essere supplito dai servizi assicurativi.

## V.2 – PROGRAMMI DI FORMAZIONE

Il 92% delle imprese prevede di tenere in un prossimo futuro corsi di formazione o aggiornamento. Quasi metà degli intervistati tuttavia dichiara di optare per attività formative imposte ex lege, solo un quarto indica di volere procedere con una selezione critica e autonoma dei temi ritenuti più strategici e un ultimo quarto degli intervistati pone l'accento sull'obiettivo prioritario di promuovere nuove competenze attraverso l'attività formativa.

Fig. 40 – Criteri di selezione dei corsi di aggiornamento in programma

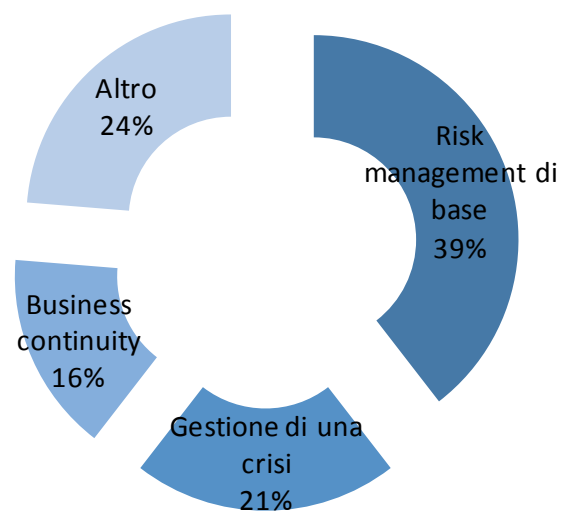


I corsi coinvolgono in maniera abbastanza trasversale ed equilibrata tutte le competenze, marginalmente meno le posizioni dirigenziali (18%), in misura più intensa il corpo impiegatizio (31%), con intensità intermedia ed equivalente gli operai (28%) e i quadri (23%). Con specifico riferimento alle tematiche inerenti la gestione del rischio, il 66% delle imprese ha in programma specifiche iniziative

formative mirate sul tema (era il 59% nella scorsa edizione di questa indagine), un dato coerente nel suo insieme con il 30% di imprese che hanno dichiarato di non disporre ancora, ovvero di averne solo avviato la valutazione, di un sistema di gestione del rischio (Fig. 20).

I temi oggetto della tornata di formazione programmata sono quelli di cui alla Fig. 41. I rudimenti del *risk management* dominano la libreria degli argomenti, indicando la necessità di introdurre o almeno mantenere temi basilici. Interessante per converso la preferenza accordata a tematiche di tipo più pratico o con un più spiccato risvolto operativo: l'operatività in tema di business continuità (16%) ovvero le modalità di gestione di una situazione di crisi (21%).

Fig. 41 – Argomenti dei corsi di aggiornamento *iris management* programmati



## SEZIONE VI – SINTESI DEI RISULTATI

Molteplici fonti, accademiche, professionali e della pubblicistica, non mancano con regolarità di richiamare il fatto che dopo il 2008 i contesti politico-istituzionale e economico sono con sempre maggiore frequenza soggetti a cambiamenti e a violente discontinuità. Tutte le variabili di riferimento vengono continuamente sollecitate e quindi allontanate dal loro sentiero di aggiustamento verso nuovi valori d'equilibrio. Si succedono scenari connotati da “unprecedented volatility”, ognuno dei quali propone “new risks, which must be managed often in new ways” (17). Le sorgenti di instabilità si moltiplicano, sia in ambito economico che politico-istituzionale ove alle aree del mondo tradizionalmente più instabili si affiancano ora democrazie consolidate che si rendono protagoniste di strappi non immaginabili fino a poco tempo fa (e.g. Brexit e Presidenza Trump). Un siffatto quadro sollecita in profondità la capacità di gestire e governare il rischio, portando alla ribalta un paradigma del tutto nuovo. Se fino a qualche tempo fa il rischio richiedeva di essere quantificato e quindi governato con un sufficiente livello di confidenza, ora pare che esso debba essere innanzitutto “immaginato” poiché l'esperienza storica si mostra insufficiente alla sua anticipazione per via analitica. A ben vedere, anche il lessico richiede di essere rimodulato: lo stesso termine “rischio” appare etimologicamente inadeguato, poiché esso rinvia alla sintesi di una sequenza di scenari a ognuno dei quali è associata una certa probabilità di accadimento. Ma se tale mappatura è impossibile, in quanto non è possibile prefigurare ex ante tutti gli esiti futuri, allora si produce uno scarto ulteriore e si introduce, per così dire, “un rischio dei rischi”, ovvero quello di non sapere quale sia il ventaglio degli scenari futuri e men che meno quale probabilità ad essi associare. L'ex Governatore della Bank of England, Mervyn King, ha brillantemente inquadrato questa nuova stagione recuperando la terminologia già introdotta nel 1921 dall'economista statunitense Frank Knight. Secondo King non viviamo più in un ambiente semplicemente rischioso, ma incerto, anzi radicalmente incerto, ove è impossibile immaginare tutti i futuri stati del mondo per via algoritmica e analitica estrapolandoli dall'esperienza pregressa (18).

Queste brevi annotazioni gettano sui temi oggetto di questa indagine una luce nuova. Da un lato diventa sempre più urgente disporre di un bagaglio analitico atto a trattare l'incertezza che, più che non il rischio, nasconde insidie ma anche grandi opportunità. Dall'altro, quello stesso bagaglio analitico va pensato ex novo e costruito inserendovi competenze per così dire non convenzionali rispetto a

---

<sup>17</sup> Aon (2017), *Global Risk Management Survey*.

<sup>18</sup> King M. (2017), *La fine dell'alchimia*, Marsilio.

quelle che le hanno precedute. Non c'è banalmente bisogno di più competenze, ma soprattutto di competenze nuove e diverse. E' forse questa fase di passaggio e, per così dire, di *vacatio* cognitiva, che dà conto di alcune curiose evidenze emerse da altre indagini: ad esempio, il fatto che, nonostante l'indubbia maggiore diffusione della "cultura del rischio", la *risk-preparedness* delle imprese sarebbe ai suoi livelli minimi nell'ultimo decennio (<sup>19</sup>).

Con specifico riferimento al segmento di imprese qui indagato (*mid-corporate* manifatturiero), la possibile inadeguatezza cognitiva diviene ancora più critica se è vero, come si è cercato di tratteggiare nella prima parte di questo Rapporto, che si tratta di imprese che abbinano a brillanti risultati economici derivanti dal ferreo presidio delle fasi produttive e commerciali, un livello di apertura alle *best practices* e alla contaminazione con le competenze esterne che appare certamente perfettibile. Il quadro appare quindi paradossale: da un lato i temi del rischio-incertezza appaiono sempre più centrali nella strategia dell'impresa, dall'altro a tale centralità non sembra corrispondere un atteggiamento sufficientemente aperto e critico che consenta di rinnovare rapidamente gli schemi di diagnosi e di azione. *Life skills*, intelligenza adattiva e relazionale, intuito e emotività governata, lungi dall'essere fattori configgenti con un approccio "ingegneristico" al binomio rischio-incertezza, si prestano anzi a integrarlo rendendolo più efficace e funzionale. Si tratta in sostanza di non adagiarsi sulle fallaci certezze di schemi interpretativi divenuti troppo rigidi e angusti e di aprirsi agli apporti di approcci maggiormente euristici. Per dirla ancora con le parole di M. King: "E' meglio avere all'incirca ragione che esattamente torto".

Anche alla luce di quanto sopra, i principali risultati emersi da questa indagine campionaria sulle medie imprese manifatturiere italiane, limitatamente alle tematiche organizzative e di gestione del rischio, possono essere così sintetizzati:

- le imprese continuano a muoversi in un contesto sfidante, segnato da debolezza della domanda (soprattutto domestica), crescente incertezza e agone competitivo sempre più severo, soprattutto sotto il profilo dei prezzi di vendita e quindi dei margini; si tratta di un mix contraddittorio poiché se da un lato esso accresce la necessità di disporre di strumenti sempre più sofisticati per decifrare gli scenari e guadagnare vantaggi sulla concorrenza, dall'altro spinge alla cautela nel finanziamento di nuovi investimenti e dirotta gran parte delle poche risorse verso l'obiettivo della difesa del mercato (la perdita di un cliente chiave è vissuta come l'evento più avverso); l'inadeguata competitività del sistema Paese e la sua volubilità

---

<sup>19</sup> Aon (2017), *Ibidem*, pag. 2.

politica rappresentano ulteriori svantaggi competitivi a carico delle nostre imprese;

- lo spettro del *failure to innovate* porta le imprese ad attribuire alle competenze professionali che promuovono la “ricerca e sviluppo” il massimo gradiente strategico; d'altra parte, l'approccio verso i temi della frontiera tecnologica resta in parte ancora tiepido, nonostante sia possibile rilevare nelle imprese che a essi dedicano più attenzione migliori margini di redditività; la leva rappresentata dalla possibilità di internalizzare dosi di tecnologia attraverso collaborazioni con start up alletta le imprese che tuttavia appaiono maggiormente orientate a interagire con esse in forma leggera e istituzionale (e.g. tramite le università), senza un eccessivo coinvolgimento in termini di capitale e risorse umane;
- il riconoscimento delle capacità professionali non rivenienti da competenze tecniche (c.d. *hard*) ma da quelle emotivo-relazionali (c.d. *soft*, anche etichettabili come *life skills*) non è del tutto estraneo alle imprese, ma appare ancora poco sviluppato, tanto che nei processi di valutazione le abilità tecniche pesano per 2/3, quelle relazionali per 1/3; sono tuttavia queste ultime che paiono meglio in grado di conferire alla forza lavoro flessibilità nell'approccio ai problemi complessi ed efficienti modalità di interazione e collaborazione, tanto che laddove esse sono maggiormente presenti e quindi riconosciute nei processi di valutazione, le imprese mostrano migliori livelli di redditività;
- i moventi che spingono le imprese ad attivare un sistema di gestione del rischio appaiono per lo più riferibili all'obiettivo di preservare la continuità del business, ma ancora un terzo circa delle aziende individua tra i *trigger* principali la necessità di contemperare a obblighi normativi; si tratta di una valutazione che tradisce la posizione ancora subordinata che viene assegnata alle funzioni di *risk management*, almeno rispetto ad altre (e.g. ricerca e sviluppo o *marketing*) di cui si ritiene prevalente l'impatto sul business aziendale;
- il ruolo del mondo assicurativo nella realizzazione dei sistemi di *risk management* non appare adeguato; il coinvolgimento delle compagnie assicurative, di concerto con le risorse aziendali dedicate, ricorre solo nel 28,8% dei casi, mentre le società di consulenza coprono il 53% delle richieste. Tali cifre lasciano intendere un insufficiente servizio consulenziale da parte del mondo assicurativo rispetto a una materia che dovrebbe essere di quasi esclusivamente di propria pertinenza;

- la relativa arretratezza delle imprese sulle tematiche del rischio traspare anche dalla marginale presenza di ruoli specialistici nella gestione del sistema di governo del rischio. Assai ricorrente (59,4%) è la sua riconduzione al soggetto che ha la responsabilità apicale della gestione (titolare o ceo), certamente in grado di cogliere la complessità dei profili ma difficilmente detentore di competenze specifiche; in altri casi, la gestione del rischio fa capo alla direzione amministrativa o a quella finanziaria (20,7%) o al responsabile dell'*audit* (8,6%): in questi casi appare evidente la derubricazione del complesso dei rischi alla sola dimensione finanziaria o legale/organizzativa; i ruoli specifici (*risk* o *insurance manager*) totalizzano percentuali marginali (5,8%); inoltre in due casi su tre la struttura di *risk management* è totalmente verticistica e, per così dire, monocratica, non contemplando il concorso di almeno due profili dirigenziali: in questi casi è con grande frequenza (73,4%) il ceo o il titolare a costituire il referente ultimo;
- nella gestione del rischio prevale un approccio segmentato in cui i singoli profili sono governati in una logica *stand-alone* (47,2% dei casi), mentre la gestione organica e integrata appare limitata a un quarto circa delle imprese (25,3%). Il 27,5% delle imprese dichiara di non disporre di una funzione aziendale preposta alla gestione del rischio, anche se 16% di esse afferma di avere avviato il processo per la sua istituzione. Resta preoccupante che l'11,5% degli intervistati si dichiara estraneo al tema del rischio; inoltre, vi sono settori in cui la quota di imprese è priva di un sistema è particolarmente elevata: i beni per la persona e la casa (37,3%), la carta e stampa (36,8%) e la metallurgia (35,3%), mentre il migliore profilo è appannaggio del chimico-farmaceutico (20,8%);
- le imprese che dispongono di un sistema di gestione integrato conseguono risultati economici in termini di redditività operativa (roi) superiori a quelli delle imprese che adottano anche il metodo segmentato (10,6% vs 9,8%) e, soprattutto, i loro risultati sono migliori di quelli delle società che non dispongono di alcun sistema di gestione del rischio (8,1%); se è difficile stabilire un nesso causale tra radicamento del *risk management* e performance d'impresa, l'associazione manifestata dai dati esprime con più probabilità il fatto che le aziende in cui la cultura del rischio appare più sviluppata e diffusa esprimono una qualità manageriale e organizzativa migliore che si riverbera negli *economics*;
- la rilevanza attribuita ai profili di rischio vede ancora il prevalere di quelli cui è legato un obbligo legale con conseguente sanzione in caso di non

ottemperanza: sicurezza sul lavoro e responsabilità civile da difettosità del prodotto; buona parte dell'attenzione delle imprese pare quindi attratta dai profili "obbligatorî" e da atteggiamenti di adeguamento passivo, meno da quelli discrezionali maggiormente in grado di produrre un impatto positivo sul *business* e sulla redditività;

- tra i rischi la cui gestione viene assunta dalle imprese su base volontaria meritano menzione due profili, che peraltro presentano in parte aree di sovrapposizione e mutua influenza: il *cyber risk* e il rischio reputazionale; si tratta di due fattori che emergono anche a livello internazionale e allineano quindi la sensibilità delle nostre imprese a quella dei competitor internazionali;
- a conferma di quanto sopra, appare assai suggestiva l'evidenza in base alla quale le imprese proattive, ovvero che dedicano maggiore risorse ai profili di rischio non obbligatori o legalmente disciplinati, conseguono risultati migliori (sempre in termini di roi) di quelle che appaiono maggiormente assorbite da esigenze di semplice adeguamento passivo a obblighi normativi; detto altrimenti, l'interpretazione della gestione del rischio come leva strategica non manca di manifestare riverberi positivi sulla redditività d'impresa, mentre l'appiattimento sui soli rischi di cui è richiesto ex lege il presidio, pare generare solo costi senza conferire alcun vantaggio competitivo; in senso più lato, l'interesse verso rischi a valenza strategica è ancora una volta la proxy di una cultura evoluta dell'impresa che beneficia poi il business nella sua interezza;
- le strutture dedicate al *risk management* sono mediamente composte da tre unità (poco meno del 2% degli organici); nei team prevalgono figure con formazione non universitaria (32,6%), mentre tra i profili con formazione più evoluta ricorrono con maggiore frequenza le lauree in economia (28,8%) e ingegneria (26,7%);
- complessivamente i costi relativi al *risk management* assorbono circa l'1% del fatturato, ovvero €1,4 mld con riferimento al *mid-corporate* manifatturiero; essi rivengono per il 47% da costi assicurativi, per il 36% da personale interno e per il residuo 17% da consulenze;
- il mercato potenziale del *risk management* relativamente al *mid-corporate* italiano appare ampio; esso si compone di un segmento per così dire *green field*, pari all'11,5% delle imprese, ove il *risk management* è assente (€17,7 mld il fatturato aggregato) e un'ulteriore 16% di "area grigia" (€24,3 mld) costituito da quanti stanno valutando la sua adozione; vi è poi una fascia

assai cospicua (47,2%, ovvero € 72,8 mld) che esprime una domanda potenziale in termini di *upgrade* dei sistemi, ovvero di passaggio da un sistema segmentato a uno integrato; indicativamente quindi, vi è una domanda potenziale di servizi di *risk management*, tra consulenze e personale diretto, stimabile in circa €200 mil;

- circa 2/3 delle imprese ha in programma corsi di aggiornamento sulle tematiche di *risk management*, ovvero la quasi totalità di quelle che lo hanno adottato (il 27,5% ne è privo, come già detto); le tematiche "di base" restano prevalenti, assorbendo il 39% del catalogo programmato; attraggono gradimento i temi legati alla gestione della business continuità (16%) e delle modalità di gestione di un evento di "crisi" (21%);
- i dati settoriali appaiono discretamente discriminati. Essi segnalano che l'industria alimentare realizza nel complesso il migliore presidio dei rischi, seguita dalla chimica-farmaceutica e dalla meccanica; relativamente arretrati appaiono i settori a minore contenuto tecnologico e complessità del processo di trasformazione: i beni per la persona e la casa e la metallurgia;
- nell'*alimentare* i profili di rischio maggiormente presidiati hanno a che fare con l'imitazione/contraffazione del prodotto (il tema dell'*italian sounding*) e il rischio reputazionale che da essa deriva, e con l'aspetto più banale della difettosità; qui si compenetrano evidentemente temi legati alla necessità di mantenere un profilo qualitativo ineccepibile, che viene scrutinato con severità dalle nuove coorti di consumatori (i *millennials*) con quelli più banalmente legati a produzioni di per sè delicate in quanto in grado di incidere sulla salute dei consumatori; nel *chimico-farmaceutico* il rispetto dei protocolli organizzativi assume maggiore rilevanza, in quanto premessa per contenere il rischi di difettosità del prodotto (si pensi al caso dei vaccini) o di contaminazione ambientale (in particolare per la chimica); la *meccanica* fa nuovamente tornare in primo piano la qualità del prodotto e la sua non imitabilità quanto a contenuti tecnologici (vera leva per difendersi dai produttori a basso costo e al tempo stesso accreditarsi presso la clientela più esigente a fianco delle produzioni tedesche), temi che a loro volta portano in primo piano l'esigenza di trattenerne competenze professionali adeguate; nei *beni per la persona e la casa*, come già per l'alimentare, torna a farsi strada il connubio della difesa dall'imitazione e del rischio reputazionale; la prima, soprattutto nei confronti dei paesi a basso costo degli *input*, si persegue anche attraverso una rigorosa selezione delle professionalità, il secondo è contenuto attraverso il controllo della filiera e la

tracciabilità del “made in”; infine, nella *metallurgia*, la pericolosità delle lavorazioni conferisce centralità alle tematiche della sicurezza sul lavoro della corretta osservanza di tutti i protocolli organizzativi (ex 231);

- quanto infine al tema della copertura assicurativa, essa riguarda il 47% dei costi complessivi del *risk management* (si ricorda, pari allo 0,9% del fatturato), per un valore complessivo stimabile in 0,7€ mld; il ricorso alla copertura assicurativa è ampio con riferimento ai rischi standard ovvero a quelli disciplinati *ex lege* (difettosità del prodotto e in generale tutte le fattispecie che configurano responsabilità civile in capo all'azienda, sicurezza sul lavoro e catastrofi naturali), per poi scemare quando la perimetrazione del rischio, delle sue causali e delle sue conseguenze si fa meno chiaro (*cyber risk*, rischio reputazionale, *compliance* normativa, imitazione o contraffazione del prodotto); in questi ultimi casi le imprese segnalano margini di assicurabilità superiori a quelli cui fatto poi ricorso: si tratta di capire se si tratti di una rinuncia volontaria all'assicurazione (per diffidenza, insoddisfazione, eccessiva onerosità), ovvero di una loro percezione distorta (domanda potenziale a fronte di un servizio che non esiste) o infine di una imperfetta comunicazione con il mondo assicurativo che non veicola correttamente la gamma dei servizi disponibili.